Die Marktordnung für das Buchdruckgewerbe, eine Erziehungsaufgabe zum lauteren Wettbewerb

✠

Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Johann Wolfgang Goethe-Universität zu Frankfurt a. Main

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Wirrich Flothmann
aus Kettwig a. d. Ruhr

1938

1. Gutachter: Prof. Dr. Dr. h. c. Hellauer

2. Gutachter: Prof. Dr. Gerloff

Tag der mündlichen Prüfung: 19. Juni 1937

Meinen lieben Eltern
in Dankbarkeit gewidmet!

Inhaltsverzeichnis

Literaturverzeichnis

A. Bücher:

Auler, W.: Optimalkalkulation. Die Kostenrechnung zur Erreichung optimaler Betriebsausnützung, Stuttgart 1933 (Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Bd. XXII).

Bartosch, A.: Selbstkostenberechnung in Buchdruckereien, Berlin 1930.

Blach, J.: Die Arbeits- und Lohnverhältnisse im deutschen Buchdruckgewerbe 1914 bis 1925, Halberstadt 1926.

Beste, Th.: Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem, Leipzig 1933.

Cassel, G.: Theoretische Sozialökonomie, 5. Aufl. 1932.

Deutscher Buchdruckerverein E. V.: Berichte über die Tätigkeit des DBV für die Jahre 1917 und 32.

Derselbe: Buchführung für Buchdruckereien, Teil I u. II, Bln. und Leipzig 1927.

Derselbe: DBV-Buchhaltung, 3 Hefte, Berlin 1932.

Derselbe: Deutscher Buchdruck-Preistarif, Ausg. v. 1907, ff. und 1927 (in der Arbeit kurz mit DBPT bezeichnet).

Derselbe: Preisnormen für das Buchdruckgewerbe vom 13. 9. 1935, Berlin 1935.

Derselbe: Spartenpreise, Berlin 1935.

Denkschrift über die Lage des graphischen Gewerbes vom Jahre 1934; sie entstand aus der Zusammenarbeit des Deutschen Buchdrucker-Vereins E.V., des Vereins Deutscher Offset- und Steindruckereibesitzer E. V., des Bundes der Chemigraphischen Anstalten, Kupfer- und Tiefdruckereien E. V., des Reichsinnungsmeisters des graphischen Handwerks, der Reichsbetriebsgemeinschaft 8 „Druck" der Deutschen Arbeitsfront und der Wirtschaftsgruppe „Druck- und Papierverarbeitung" bei der Reichsgruppe „Industrie" (in der Arbeit kurz mit „Denkschrift" bezeichnet).

Egner, Erich: Blüte und Verfall der Wirtschaft, Leipzig 1936.

Engelsing, H.: Sammlung der Gesetze und Verordnungen auf dem Gebiete der Preisüberwachung sowie aller wichtigen Erlasse und Rundschreiben des Reichskommissars für Preisüberwachung mit Anmerkungen, Mannheim 1935.

Falter, E.: Die Beobachtung des betrieblichen Beschäftigungsgrades in Literatur und Praxis, Berg.-Gladbach 1928, Dissertation Köln.

Fischer, G.: Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1935.

Gerstenberg, H. A.: Preisbesserungsbestrebungen im deutschen Buchdruckgewerbe unter besonderer Berücksichtigung des Deutschen Buchdruckpreistarifes, Diss. Göttingen 1932.

Hauck, W. Ch.: Der Betriebsvergleich Bd. 1. Betriebsvergleichslehre, Theorie und Methodik, Bühl (Baden) 1934.

Hellauer, J.: Kalkulation in Handel und Industrie, Berlin und Wien 1931.

Henzel, F.: Erfassung und Verrechnung der Gemeinkosten in der Unternehmung, Berlin und Wien 1931.

Kalveram, W.: Betriebswirtschaftliche Rationalisierung, Berlin und Wien 1930 (Die Handelshochschule, Bd. 5).

Klemich, H.: Absatzprobleme im Buchdruckereibetrieb, Dresden 1934.

Kollecker, E.: Die Organisation der Großdruckerei, Dresden 1931.

Kramer, W.: Die Staffelkalkulation in Buchdruckereien, Frankfurter Diss. 1935

Kümmel, H.: Die Grundlage der Selbstkostenberechnung im Buchdruckgewerbe, Stuttgart 1935.

Lehmann, M. R.: Die industrielle Kalkulation, Berlin und Wien 1925.

Leis, W.: Vorschlag einer Betriebsverrechnung in Buchdruckerei-Großbetrieben, Diss. Freiburg 1925.

Leiske-Glißmann: Neue Ordnung für das graphische Gewerbe (mit Durchführungsvorschriften), Berlin 1936 (in der Arbeit kurz mit „Kommentar" bezeichnet).

Lorentz, St.: Grundlagen der Kostengestaltung, Berlin und Wien 1932.

Marahrens, W.: Die Praxis der Organisation der Betriebsabrechnung nach dem RKW-System, Dresden 1934.

Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung I. Teil: Theorie der Kosten, Berlin und Wien 1933. — II. Teil, Bd. 1: Grundlagen und Verfahrensweisen. Bd. 2: Anwendung, Berlin und Leipzig 1936.

Moll, J.: Kosten-Kategorien und Kosten-Gesetz, Stuttgart 1934 (Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Bd. XXIV).

Müllensiefen, H.: Von der Kartellpolitik zur Marktordnung und Preisüberwachung, Berlin 1935.

Müller, H.: Kosten und Rentabilitätsprobleme im deutschen und amerikanischen Buchdruckereibetrieb (Betrieb und Unternehmung Bd. 8), Leipzig 1930.

Müller-Bernhardt, H.: Industrielle Selbstkosten bei schwankendem Beschäftigungsgrad, Berlin 1925 (Betriebswirtschaftliche Zeitfragen, H. 8).

Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. 1932.

Pilgrim, W.: Optimale Beschäftigung und optimale Betriebsgröße, München 1931/32. (Veröffentlichung Nr. 1 des betriebswirtschaftlichen Seminars der Meisterschule für Deutschlands Buchdrucker in München.)

Pohle, L.: Kapitalismus und Sozialismus, 4. Aufl. Berlin 1931.

RKW und Reichsgruppe Industrie, Berlin: Größere Wirtschaftlichkeit durch geordnetes Rechnungswesen, Leipzig 1937, RKW-Veröffentlichung Nr. 101.

Reithinger, A.: Wirtschaftsbeobachtung und Wirtschaftsordnung, Leipzig 1935.

Richter, O.: Abschreibungen, Bewertungen im graphischen Gewerbe, Leipzig 1925.

Schäfer, E.: Beschäftigung und Beschäftigungsmessung in Unternehmung und Betrieb, Nürnberg 1931.

Schmalenbach, E.: Der Kontenrahmen, 2. Aufl. 1929.

Derselbe: Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 6. Aufl. Leipzig 1934.

Schmidt, F.: Die Industriekonjunktur — ein Rechenfehler! Berlin und Wien 1927.

Derselbe: Kalkulation und Preispolitik, Berlin und Wien 1930.

Derselbe: Die organische Tageswertbilanz, 3. Aufl. Leipzig 1929.

Scholz, M.: Kalkulationsverbände in der deutschen Industrie, Diss. Nürnberg.

Steiner, J.: Die Kostenrechnung im Buchdruckgewerbe, TeH-Diss. München 1930.

Verband Deutscher Offset- und Steindruckereibesitzer E. V.: Das A-B-C der planvollen Selbstkostenermittlung und Betriebsabrechnung in Steindruckerei und Offset-, Leipzig 1935.

Derselbe: Nachkalkulation, Heft 1, Leipziu 1930.

Derselbe: Betriebsabrechnung, Heft 2, Leipzig 1930.

Derselbe: Hauptbuchhaltung, Heft 3, Leipzig 1931.

Walb, E.: Die Erfolgsrechnung privater und öffentlicher Betriebe, Berlin und Wien 1926.

B. Aufsätze:

Bartosch, A.: Vom DBPT zur Marktregelung, „Zeitschrift für Deutschlands Buchdrucker und verwandte Gewerbe" (in der Arbeit kurz mit „Zeitschrift" bezeichnet) Nr. 51 vom 28. 6. 35.

Derselbe: Ein Jahr Marktordnung, „Zeitschrift" Nr. 64 vom 11. 9. 36.

Derselbe: Die Ogra und ihr Ausbau durch die dritte Anordnung des Reichswirtschaftsministeriums, „Zeitschrift" Nr. 68 vom 25. 9. 36.

Derselbe: Optimale Ausnutzung und Produktionssteuerung im graphischen Gewerbe, „Zeitschrift" Nr. 64—/36.

Becker, Th.: Auf dem Wege zur Marktordnung in der gewerblichen Wirtschaft: Fachgruppen und Kartelle, „Der praktische Betriebswirt", November 1935 S. 1113 bis 1117.

Bredt, O.: Der Betriebsvergleich im Spiegel des Schrifttums „Technik und Wirtschaft", 1934 S. 203ff.

Buwert, H.: Marktordnung durch Marktgemeinschaft, „Die nationale Wirtschaft", Heft 12 vom 5. 12. 35.

Deiters, W.: Zwischenbilanz der Preisüberwachung, „Welt des Kaufmanns" vom 10. 6. 35.

Erhard, L.: Preisbindung und Preisüberwachung, „Die deutsche Fertigware" 1934, Heft 12, TeilA, S. 187—192.

Falter, E.: Beschäftigungsgrad und Kosten, „Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis" 1929, S. 178/183.

Findeisen, F.: Degressionsschwellen des Betriebes, „Die Betriebswirtschaft" 1930, S. 1—4.

Flick, K.: Fachgruppe und Wirtschaftsführung, „Die nationale Wirtschaft", Nr. 12 vom 5. 12. 35.

Frielinghaus, O.: Kartell und Gruppe, „Kartellrundschau", Heft 12, Dezember 1935, S. 976 bis 980.

Funke, H.: Autoritäre Marktregelung und Preisgesetzlichkeit, „Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung", Heft 12, Dezember 1935.

Goerdeler: Ueber Grundsätze der Preisbindung, „Die deutsche Fertigware", 1935, Heft 2, Teil A, S. 17f.

Guttzeit, K.: Branchemäßige Betriebsuntersuchungen im Stein- und Offsetdruckgewerbe, „RKW-Nachrichten" Nr. 11, 1934.

Hammer, R.: Zum Begriff des Beschäftigungsgrades, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft" (in der Arbeit kurz „Z. f. B." genannt), 1926, S. 769 bis 777.

Hellauer, J.: Differenzierte Preise, „Z. f. B." 1930, S. 1 bis 7.

Derselbe: Kosten- und Beschäftigungsgrad, „Die Betriebswirtschaft" 1930, S. 65/71.

Henzel, F.: Der Beschäftigungsgrad, „Z. f. B." 1928, S. 673 bis 684 und S. 721 bis 745.

Derselbe: Der gerechte Preis und die Fehler bei praktischen Kalkulationen, „Rhein-Mainische Wirtschaftszeitung" vom 5. 8. 34, S. 449 bis 503.

Derselbe: Der Unternehmer als Disponent seiner Kosten, „Z. f. B." 1936, Heft 2, S. 139 bis 176.

Hoyer, W.: Die neuen Marktordnungsgrundsätze der Reichsgruppe Industrie, „Rhein-Mainische Wirtschaftszeitung" vom 20. 9. 35, S. 595/597.

Hubbuch, K.: Nicht alle Wege führen nach Rom, „Die Betriebsabrechnung", Sonderbeilage für Betriebsabrechnung, Selbstkostenermittlung und Kalkulation der Zeitschrift (in der Arbeit kurz „Betriebsabrechnung" genannt) Nr. 1, 1936.

Derselbe: Zweck und Ziel der Betriebsabrechnung, „Betriebsabrechnung" vom 15. 10. 1935.

Kalveram, W.: Elastizität der Betriebsführung, „Z. f. B." 1931, S. 705/711.

Derselbe: Selbstkostenrechnung, Preispolitik und Wirtschaftssteuerung, „Z.f.B." Heft 1, 1935, S. 1—15.

Krüger, H. A.: Der betriebswirtschaftliche Ausbau der Marktordnung für das graphische Gewerbe, „Die Betriebswirtschaft", 1936, S. 113—116.

Derselbe: Warum Betriebsabrechnung? „Zeitschrift" Nr. 64 vom 11. 9. 36.

Lehnich: Das Problem der Marktregelung in der nationalsozialistischen Wirtschaft, Heft 2 der Beihefte der Rhein-Mainischen Wirtschaftszeitung 1936.

Mauve, H.: Grundsätze industrieller Marktordnung, „Die Betriebswirtschaft", Heft 1, 1936, S. 5—8.

Menz, G.: Marktordnung für das graphische Gewerbe, „Die Betriebswirtschaft" 1936, Heft 1, S. 1—5.

Pilgrim, W.: Richtpreise, starre oder unstarre Preise? Manuskript eines unveröffentlichten Vortrages.

Pöhlmann, F.: Kalkulationskartelle doch möglich! „Die deutsche Fertigware" Mai 1935, Teil A, S. 84—88.

Rutzen, F.: Das Buchdruckgewerbe von heute, „Zeitschrift" Nr. 9 v. 29. 1. 1935.

Derselbe: Wer ist Handwerker? „Zeitschrift" Nr. 50, Juni 1935.

Schubert, A.: Sinn und Möglichkeiten der Bildung von Beschäftigungsgraden, „Z. f. B." 1931, S. 321—46.

Studt, E.: Gruppen und Kartelle, ein kurzer Ueberblick über das Problem, Rhein-Mainische Wirtschaftszeitung Nr. 8 vom 20. 4. 1936.

Vershofen, W.: Kartelle als positive Wirtschaftsgebilde, „Die deutsche Fertigware" 1936, Heft 1, Teil A.

Derselbe: Marktverbände und Marktordnung, „Die deutsche Fertigware", 1935 Heft 2, Teil A, Seite 19—26.

Derselbe: Ueber die betriebswirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Aufgaben der Organisationen der gewerblichen Wirtschaft, Heft 1 der Beihefte der Rhein-Mainischen Wirtschaftszeitung, Frankfurt a. M. 1936.

Weigel, K.: Kalkulationskartell als Erziehungskartell, „Der praktische Betriebswirt", Heft 4, 1936, Seite 93—8e.

Weigmann, W.: Durchführungsmöglichkeiten von Betriebsvergleichen, „Archiv für das Eisenhüttenwesen" 9 (1935/36) Heft 3, S. 1671—78, Gruppe F Nr. 30.

Windheim, A.: „Gerechter" Preis und „gerechte" Selbstkostenberechnung zu den Betriebsuntersuchungen des RKW, „Der praktische Betriebswirt", Heft 8 vom August 1934, S. 583—587.

Würfel, A.: Neuerrichtung und Erweiterung von Betrieben des graphischen Gewerbes, „Zeitschrift" Nr. 64 vom 11. 9. 36.

Derselbe: Technischer Fortschritt und Marktregelung, „Zeitschrift" Nr. 67 vom 23. 9. 36.

Ohne Verfasserangabe: Gute und schlechte Kartelle, Frankfurter Zeitung Nr. 642/3 vom 17. 12. 1935.

Ohne Verfasserangabe: Das graphische Gewerbe als Versuchsfeld, Frankfurter Zeitung Nr. 430/31 vom 23. 8. 1936.

Ohne Verfasserangabe: Hilfsmittel der Marktordnung in: „RKW-Nachrichten" 1935, Heft 6/7.

Ohne Verfasserangabe: Die Lage des graphischen Gewerbes, „Der deutsche Volkswirt" vom 24. 1. 1936.

Ohne Verfasserangabe: Die nationalsozialistische Marktregelung, „Wirtschaftsblatt der Industrie und Handelskammer zu Berlin", vom 27. 3. 1936.
Ohne Verfasserangabe: Richtig rechnen, die Befolgung der Ogra leicht gemacht, „Klimschs Druckereianzeiger", Aufsatzreihe im Jahrgang 1936.

C. Verschiedenes:

1. Zeitungen:

Börsenblatt für den Buchhandel
Frankfurter Zeitung
Klimschs Druckerei-Anzeiger (in der Arbeit kurz mit „Klimsch" bezeichnet)
RKW-Veröffentlichungen und Nachrichten
Rhein-Mainische Wirtschafts-Zeitung

2. verdanke ich mündliche sowie schriftliche Auskünfte verschiedenen Vertretern des Buchdruckgewerbes.

Einleitung

Wunsch und Wille, Mitteilungen irgendwelcher Art durch Schrift und Bild zu vervielfältigen, führten durch Gutenberg zur Erfindung des Druckens mit beweglichen Lettern und damit zur Entwicklung des Buchdrucks. Neben dem Buchdruck- gleich Hochdruckverfahren wurden Steindruck-, Offsetdruck-, Tiefdruck- Bromsilberdruck- und andere Verfahren entwickelt.

Im Laufe der Zeit, namentlich mit der Entwicklung der Wirtschaft im 20. Jahrhundert, wurde aus der handwerklichen Kunst ein Gewerbe, das graphische Gewerbe. Nach den verschiedenen Herstellungsverfahren haben sich drei Zweige des graphischen Gewerbes herausgeschält:

1. Das Buchdruckgewerbe. Es umfaßt Buchdruck, Schriftgießerei, Stereotypie und Gummiklischeedruck (Anilindruck).
2. Das Flachdruckgewerbe mit Steindruck, Offset-, Licht- und Bromsilberdruck.
3. Das Chemigraphie-, Kupfer- und Tiefdruckgewerbe.[1])

Das Buchdruckgewerbe umfaßte im Jahre 1935 rund 13500 Buchdruckereien und rund 1000 Haus- und Behördendruckereien.[2]) Bis zum zwangsweisen Anschluß aller Buchdruckereien betreute der Deutsche Buchdruckerverein e. V.[3]) etwa 5500 bis 6000 Mitglieder.[4])

Vom Flachdruckgewerbe heißt es in der „Denkschrift über die Lage des graphischen Gewerbes vom Jahre 1934“:[5])

> „Der Verband deutscher Offset- und Steindruckerei-Besitzer e. V., der sich auf 70—80% der Kapazität[6]) des deutschen Flachdruckgewerbes erstreckt, erfaßt 570 Mitgliedsfirmen, deren Belegschaft sich auf über 26000 Personen beläuft. Die dem Verbande nicht angeschlossenen Firmen sind in der Hauptsache kleinste Handwerksbetriebe.“

In Bezug auf die Anzahl der beschäftigten Personen ist der dritte Gewerbezweig am kleinsten:

> „Der Bund der chemigraphischen Anstalten, Kupfer- und Tiefdruckereien Deutschlands e. V., umfaßte im Jahre 1933 rund 400 Betriebe mit etwa 8000 Gehilfen und Hilfsarbeitern und damit etwa 95% der Kapazität dieses Gewerbezweiges.“[5])

---

[1]) Vergl. Denkschrift über die Lage des Graphischen Gewerbes vom Jahre 1934, a. a. O. S. 7.
[2]) Vergl. Zeitschrift für Deutschlands Buchdrucker und verwandte Gewerbe (in Zukunft kurz „Zeitschrift“ genannt) Nr. 64 vom 11. 9. 36 S. 698.
[3]) Für die Folge kurz DBV bezeichnet.
[4]) Vergl. Frankfurter Zeitung Nr. 430/31 vom 23. 8. 36, S. 13.
[5]) Siehe Denkschrift a. a. O. S. 9.
[6]) Eine Deutung des Begriffes „Kapazität“ wird hierzu nicht gegeben. Vergl. den Abschnitt Beschäftigung, Kapazität und Beschäftigungsgrad d. A., S. 73—77.

Nachdem wir die Struktur des graphischen Gewerbes als eine Zusammenfassung dreier Gewerbezweige kennengelernt haben, können wir uns nun den besonderen Verhältnissen des Buchdruckgewerbes zuwenden. Sie werden charakterisiert durch Zahl und Größe der Betriebe, Produktionsweise und -Programm sowie durch die Geisteshaltung.

Wie die nachfolgende Statistik zeigt, ist der Anteil der kleinen Betriebe im Buchdruckgewerbe außerordentlich groß. Rechnet man nur die von der Deutschen Buchdrucker-Berufsgenossenschaft erfaßten Betriebe — unberücksichtigt bleiben rund 3000 Betriebe, die „außer dem Ehegatten niemand weiter beschäftigen (die sogenannten Ein-Mann-Betriebe), ferner diejenigen Betriebe, bei denen die Buchdruckerei-Abteilung nicht Hauptbetrieb ist“[1]) — so beschäftigen bis zu 10 Personen 7449, das sind 72,0% der erfaßten Betriebe.

Zahl der Betriebe und Beschäftigten nach Größengruppen

Betriebsgröße	Betriebe		Personen	
bis zu 2 Personen . . .	3 896	37,7%	4 304	2 %
3 bis 5 „ . . .	2 075	20,0%	7 948	3,7%
6 „ 10 „ . . .	1 478	14,3%	11 392	5,2%
11 „ 25 „ . . .	1 406	13,6%	23 098	10,7%
26 „ 50 „ . . .	700	6,8%	24 523	11,3%
51 „ 100 „ . . .	406	3,9%	28 435	13,1%
101 „ 200 „ . . .	207	2,0%	28 300	13,0%
201 „ 300 „ . . .	74	0,7%	18 137	8,4%
über 300 „ . . .	104	1,0%	70 650	32,6%
	10 346	100,0%	216 777	100,0%

Ein so hoher Prozentsatz an Kleinbetrieben mag ein Grund dafür sein, daß nur etwa 50% der Druckereibetriebe eine — wenn teilweise auch nur primitive — Buchführung bis zur Marktordnung besessen haben. Hauptzweck der Buchführung war in erster Linie jedoch nicht die persönliche Unterrichtung über die Lage und Entwicklung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens, sondern die Umgehung der Einkommensschätzung durch das Finanzamt.[2])

Die Vernachlässigung des kaufmännischen Rechnungswesens wurde vom DBV so dargestellt, als ob alle Betriebe bis zu 10 Beschäftigten „an betriebswirtschaftlichen Problemen bisher sehr wenig interessiert waren“ und daß von den übrigen die Hälfte gleichzeitig Zeitungsverleger waren,

> „deren wirtschaftliche Lage bisher nicht Veranlassung zur scharfen Prüfung des eigenen Betriebes gab. Es bleiben also 1500—2000 Druckerein übrig, von denen im ganzen etwa 100 als Großbetriebe anzusprechen waren; bei einigermaßen normaler wirtschaftlicher Lage bestand auch von dieser Seite kein Anreiz dafür, sich mit einer eigenen Betriebsstatistik zu belasten. Im

[1]) S. „Zeitschrift“ Nr. 64 vom 11. 9. 36, S. 698.

[2]) S. H. Kümmel a. a. O., S. 12: „Diese (Buchhaltung) war in der Regel so eingerichtet, daß sie wohl eine Uebersicht über die Einnahmen und Ausgaben zuließ, und auch sonst den steuerlichen Vorschriften entsprach, aber einen Einblick in das innerbetriebliche Geschehen unmöglich machte.“

großen und ganzen läßt sich also für unser Buchdruckgewerbe sagen, daß nahezu 8000 Betriebe ohne peinlich genaue Buchführung auskamen, und daß mindestens 4000 Kleinbetriebe selbst die Anfangsgründe dazu vermissen ließen."[1])

Für die staatlich zu regelnde Marktordnung des Buchdruckgewerbes ist die Struktur wirtschaftlich und soziologisch von sehr großer Bedeutung. Die Gliederung nach Betriebsgrößenklassen ist vom soziologischen Standpunkt aus deshalb herauszustellen, weil die große Zahl der Kleinst- und Kleinbetriebe ein Kennzeichen für die vom Staate erwünschte soziale Aufstiegsmöglichkeit vom Lohnarbeiter zum selbständigen Mittelstand ist.[2])

Vom wirtschaftlichen Standpunkt aus hat die aufgezeigte Struktur zur Folge, daß die Kosten für die Leistungseinheit nicht nur in ihrer absoluten Höhe sondern auch in ihrer Zusammensetzung nach leicht- und schwerveränderlichen Kostenkategorien von Betriebsgröße zu Betriebsgröße unterschiedlich sind.[3]) In Zeiten starker Unterbeschäftigung — bei einer Ausnutzung von durchschnittlich 40% der Produktionskapazität[4]) kann man wohl mit vollem Recht von einer starken Unterbeschäftigung im Buchdruckgewerbe sprechen — löst die spezifische Kostenstruktur des Gewerbes[5]) einen ungeheuren Preisdruck auf dem Absatzmarkte aus, der durch die Spannung innerhalb des Gewerbes zwischen den gut und schlecht beschäftigten Betrieben kaum vermindert wird.

Wie die Struktur des Gewerbes auf der Kostenseite sehr differenzierte Verhältnisse aufweist, so ähnlich verhält es sich mit der starken Verschiedenheit der hergestellten Erzeugnisse. Die Leistungen differierenvon Betrieb zu Betrieb im großen und ganzen bezüglich der Intensität und Qualität nach dem Vorhandensein und der Ausnutzung besonderer Arbeitsmethoden bezw. hochwertigerer Schriften und Maschinen. Wie in anderen Wirtschaftszweigen beeinflußt der Standort auch im Buchdruckgewerbe die wirtschaftliche Lage des Einzelbetriebes, seine Betriebsführung und seine Stellung am Markt. In seiner Untersuchung der Kostenprobleme des Buchdruckereibetriebes unterscheidet H. Müller vier Betriebsformen, die einen Einblick in die mannigfaltige Struktur des Buchdruckgewerbes nach Betriebsgröße, Standort, Produktionsleistung und Angliederung als Nebenbetrieb geben. Er spricht von[6])

Groß- und Kleindruckereien	nach	der Betriebsgröße
Provinz- und Großstadt-Druckereien	„	dem Standort
Zeitungs- und Lohndruckereien	„	den Produktionsleistungen
Behörden- und Hausdruckereien	„	der Angliederung als Nebenbetrieb.

Es soll nicht unerwähnt bleiben, daß die vielfältige Struktur des Buchdruckgewerbes dadurch noch gesteigert wird, daß in ein und demselben Betriebe neben

[1]) S. „Die Betriebsabrechnung" - eine periodische Beilage der „Zeitschrift" - 2/35 S. 7. Der Verfasser ging von der damals bekannten Gesamtzahl von 14000 Betrieben aus.
[2]) Vergl. Zeitschrift Nr. 74 vom 13. 9. 29 S. 650.
[3]) Vergl. H. Müller a. a. O. S. 56—69.
[4]) S. Dr. Leiske im Kommentar Neue Ordnung a. a. O. S. 5: „Die Auftragsdecke wurde kleiner und dünner, sie sank bis zu etwa 40% der Produktions-Kapazität."
[5]) Vergl. die Ausführungen über die Kostenvariation auf S. 80—93 d. Arbeit.
[6]) Vergl. H. Müller a. a. O. S. 56—103.

dem Buchdruckverfahren auch andere Druckverfahren — die eine andere technische Ausstattung bedingen — Verwendung finden.[1]) Allen gemeinsam ist die konkrete Leistung des Betriebes für einen bestimmten Kunden, die auftragsweise nach Bestellung vollführt wird: Die Kundenproduktion.[2])

Nun ist zur Beurteilung der Verhältnisse im Buchdruckgewerbe zu beachten, daß nicht nur von Verlegern, sondern auch von Bestellern der Geschäfts- und Werbedrucksachen eine sehr weitgehende individuelle Art der Gestaltung und Ausführung gefordert wird, die innerbetrieblich, kostenmäßig, wie nach der Marktseite hin, preislich, von Bedeutung ist.

Sehr richtig schreibt Müller hierzu:

> „Sicher ist, daß eine individuelle Ausführung von Druckaufträgen eine Mechanisierung des Arbeits- und Produktionsprozesses verhindert. Die Einführung moderner arbeitsparender Methoden ist bei einer Qualitätsarbeit vollkommen unmöglich."[3])

Mit dem Verbrauch der Drucksachen hängt es weitgehend zusammen, daß die Beschäftigung vom innerbetrieblichen Standpunkt gesehen aperiodisch oder periodisch schwanken kann. Praktisch wird es daher den meisten Lohndruckereien fast unmöglich sein, Produktion und Kapital auf längere Zeit hin zu planen und die Planung durchzuführen; denn nicht nur die Zahl, sondern ebensosehr die Art der Aufträge verändert sich stetig. Man kann wohl zu jedem beliebigen Zeitpunkt die verschiedensten qualitativen Anforderungen hinsichtlich Schriftcharakter, Schriftgröße, Anordnung der Schrift, Verwendung von Druckstöcken (Klischees), Schwarzdruck, Bunt- oder Mehrfarbendruck im Auftragsbestand feststellen. Hinzu kommt noch der Wechsel in der Auflagenhöhe. Nach der Marktseite hin wird wegen dieser Mannigfaltigkeit der Produktion ein sehr enges persönliches Verhältnis zwischen Drucker und Besteller fast zur Notwendigkeit. Tatsächlich kann man bei besonderen Drucksachen feststellen, daß die fertiggestellte Arbeit letztlich erst aus dem Zusammenwirken beider, von Drucker wie Kunde, entsteht; denn die Wünsche des Kunden finden oft die endgültige Form erst mit Hilfe der fachmännischen Beratung des Druckers. In Zeiten geringer Beschäftigung — die Kundenproduktion läßt ein auf Lager-Arbeiten nicht zu — entsteht unter Umständen leicht ein starker Druck, Arbeiten zu jedem Preis hereinzunehmen. Gerade in solchen Zeiten wird nicht zu Unrecht von einer Abhängigkeit des Druckers vom Kunden gesprochen.[4]) Die hierdurch bedingte Stellung am Markte ist bei jedem Druckereibetrieb durch die Differenzierung nach Leistung, Betriebsgröße, Standort verschieden geartet und trägt nicht dazu bei, die Ordnung am Markte zu erleichtern.

---

[1]) Man pflegt die sogenannten reinen Druckereien, die lediglich mit dem Hochdruckverfahren arbeiten, von denjenigen zu unterscheiden, die entweder neben dem Hochdruck- gleichzeitig noch andere Druckverfahren verwenden oder sich einen Verlag angegliedert haben. Dieser Arbeit liegt im folgenden die sogenannte reine Druckerei zu Grunde, soweit eine Abweichung nicht besonders erwähnt wird.

[2]) Vergl. H. Klemich, Absatzprobleme, a. a. O., S. 11—13. H. Kümmel, a. a. O., S. 3: „. . . Der Buchdrucker kann vermöge der Eigenart seiner Produkte nur auf Bestellung arbeiten und sei es auch nur auf die Bestellung des eigenen Verlages, falls ein solcher der Buchdruckerei angegliedert ist . . ." S. H. Müller, a. a. O., S. 106: „Das Druckerzeugnis hat keinen einheitlichen (abstrakten) Markt. Das trifft in ganz besonderem Maße für die Druckproduktion der Werk- und Akzidenzdruckereien zu. Die reinen Buchdruckerei-Betriebe oder Lohndruckereien produzieren nicht für einen abstrakten Markt, sondern sie führen ihre Aufträge für bestimmte Arbeitgeber aus." Die Mehrzahl der Buchdruckereibetriebe sind . . . in Deutschland . . . Lohndruckereien . . ."

[3]) S. H. Müller, a. a. O., S. 5.

[4]) Vergl. Klemich, a. a. O., S. 12.

Das Produktionsprogramm des Buchdruckgewerbes kann man nach Leistungsgruppen wie folgt unterteilen:

„Bücher und Broschüren,
Zeitungen, Zeitschriften, Inserate,
merkantile Drucksachen,
Bilder und Postkarten, Packungen,
geographische Drucksachen,
Noten.“[1])

Im allgemeinen pflegt man die drei folgenden Hauptgruppen herauszustellen:

1. „Akzidenzen“, d. h. „Vordrucke und Prospekte sowie alle kleineren Druckarbeiten für geschäftlichen, amtlichen, gesellschaftlichen und privaten Verkehr; Kataloge und Preislisten für Gewerbe, Handel und Industrie; Broschüren aller Art bis zu einem Umfang von unter drei Druckbogen.“[2])
2. „Werke“, d. h. „Werke sowie Verlags-, Sortiments-, Antiquariats- und Bibliotheks-Kataloge, ferner sonstige Broschüren, falls sie nicht infolge eines Umfanges von unter drei Druckbogen zu den „Akzidenzen“ rechnen“ und
3. „Zeitschriften“, d. h. „Druckarbeiten, die in regelmäßigen Zeitabschnitten wiederkehren.“[2])

Unsere Darstellung wird aber der Wirklichkeit nicht gerecht, würde sie die verschiedenen Leistungsmengen nicht daraufhin trennen, ob es sich um verhältnismäßig einfache Drucksachen handelt, die manuelle Arbeit unnötig machen (Formulare) oder um solche, die geistigen, schöpferischen oder propagandistischen Leistungen Ausdruck verleihen. Sicherlich fällt die persönlich künstlerische Leistung des Druckers entscheidend nur ins Gewicht, wenn es sich um die Wiedergabe der zuletzt genannten Leistungsarten handelt. In dieser Arbeit wird die Ansicht vertreten, daß die Unterscheidung nach kunstgewerblichen bezw. rein technischen Leistungen im Hinblick auf die Preisgestaltung von zu großer Wichtigkeit ist, als daß man schlechthin von einer handwerklich-künstlerischen Leistung im Buchdruckgewerbe sprechen dürfte, wie dies so gerne geschieht. Die Entwicklung der sog. Sparten weist klar darauf hin. Im Rahmen der Spezialisierung nach Kostenträgergruppen wurden „Sparten“ geschaffen. Das sind Vereinigungen von Druckereien mit gleichartigen Druckerzeugnissen wie etwa „Bahn-, Post- und Zoll-Formulare“, „Billets und Garderobemarken, Tageskalender-Abreißblocks, Kassenblocks u. a.“ — Bei sämtlichen Sparten handelt es sich in gewisser Hinsicht um Massenprodukte; denn es besteht eine gewisse Maßstäblichkeit für alle fertigzustellenden Aufgaben bezüglich des Satzes oder der stattdessen verwendeten Stereoplatten, der Zurichtung und der Auflagengröße, soweit es sich um Standardausführungen oder Normalarbeiten handelt.

Ist dies nicht der Fall, so pflegt man eine Reihe von Bestellungen zu sammeln und gemeinsam in einer großen Auflage zu verarbeiten (Auflagen-Degression). Während der Spartenbetrieb leistungs- und kostenmäßig auf die spezialisierte Kostenträgerproduktion ausgerichtet werden kann, ist dies bei den reinen Lohnbuchdruckereien

---

[1]) S. Denkschrift, a. a. O., S. 7.
[2]) S. „Preisnormen für das Buchdruckgewerbe vom 13. 9. 35“, S. 2.

aus den angeführten Gründen nicht der Fall. Besondere kalkulative Probleme sind daher im Hinblick auf die Marktordnung nur bei den reinen Lohnbuchdruckereien zu lösen.

Neben den bisher erwähnten primär auf die Marktordnung oder Marktunordnung wirkenden wirtschaftlichen Faktoren bedarf es noch der Darstellung einer weiteren Größe, der Geisteshaltung. Sie beeinflußt sekundär, über die Betrachtungsweise der Wirtschaft, die Führung eines jeden Betriebes maßgeblich nach innen und außen. Bevor die verbandliche Politik aufgezeigt werden kann, muß von der typischen Geisteshaltung im Buchdruckgewerbe kurz gesprochen werden, da die DBV-Politik sich aus der Geisteshaltung ergibt.

Die typische Geisteshaltung im Buchdruckgewerbe muß als eine handwerklich-fachmännische im Gegensatz zur kaufmännisch-wirtschaftlichen bezeichnet werden. Sie ergibt sich vielleicht als Folge der persönlichen Entwicklung: zumeist haben die heutigen Buchdruckereibesitzer klein angefangen und sich im Laufe der Zeit emporgearbeitet. Ausschlaggebend war und ist heute noch: Die Bewährung als guter Fachmann. Nach Müller[1]) sind „nur in den allerwenigsten Fällen von Kaufleuten Buchdruckereien gegründet worden.“ Noch viel seltener ist es aber der Fall, daß mittels einer Kapitalgesellschaft eine Lohngroßdruckerei ins Leben gerufen wird.“

„Jünger der schwarzen Kunst“ ist eine Bezeichnung für den Buchdrucker, die heute noch durchaus gebräuchlich ist und die Betonung des zünftigen Fachmannes vor dem Kaufmann veranschaulicht. Trotzdem langsam aber stetig aus der „Kunst“ ein „Gewerbe“ wurde, blieben die Träger des Buchdruckgewerbes — Ausnahmen bestätigen die Regel — in geistiger Beziehung hierdurch unberührt. Die fachliche Ausbildung war alles und die kaufmännische Ausbildung galt nichts.[2]) Dabei ist es zur Beurteilung dieser Geisteshaltung unbedeutend, ob der Buchdruckereibesitzer nun Mitglied der Handwerkskammer oder der Industrie- und Handelskammer ist. Im Vorwort des Deutschen Buchdruck-Preistarifs[3]) von 1907 klingt klar und deutlich das Zugehörigkeitsgefühl zur handwerklichen schwarzen Kunst durch, obwohl die Kommission aus Vertretern der namhaftesten und größten Druckereien, wie Bruckmann München, Büxenstein Berlin, Oskar Brandstätter Leipzig u.a., bestand. Weiterhin ist die Zielsetzung des Preistarifes typisch für die hier herauszustellende Geisteshaltung. Es heißt dort: Man will den „selbständigen Angehörigen des Gewerbes ermöglichen, standesgemäß zu leben und den materiellen Pflichten gegen Familie, Staat, Gemeinde und Gesellschaft, namentlich aber gegen die Arbeiterschaft zu genügen.“[4]) Helfen preisregelnde Abmachungen nicht mehr, um die wirtschaftliche Lage „standesgemäß“ zu sichern, so sucht man die Schuld vor allem bei Dritten. Beispielsweise verdient eine Stimme aus dem Vereinsbeirat des DBV Beachtung, die das in handwerkerlichen Kreisen nie verstummte Lied über die Aufhebung der Gewerbefreiheit anstimmt:

---

[1]) S. H. Müller, a. a. O., S. 10.
[2]) Anders liegen die Verhältnisse im Flachdruckgewerbe. Hier überwiegt die kaufmännische Geisteshaltung. Vergl. Leiske im Kommentar zur Ogra, S. 18.
[3]) Künftig nur noch mit „DBPT“ bezeichnet.
[4]) S. „Zeitschrift“ 1907, S. 736.

> „Wenn das Buchdruckgewerbe von heute eine so außerordentlich betrübliche Lage in jeder Beziehung aufweist, so ist daran die nicht zuletzt nun schon seit Jahrzehnten bestehende Gewerbefreiheit mitschuldig, die es ermöglichte, daß jeder Nicht-Fachmann ein Druckunternehmen betreiben konnte. Es ist unsere ganze Hoffnung, daß der Gesetzgeber Mittel und Wege wird finden müssen, um den unglücklichen Auswirkungen der Gewerbefreiheit in der Zukunft Einhalt zu gebieten . . .“[1])

Zu der „Auseinandersetzung“ mit dem Eindringen der kaufmännisch betriebswirtschaftlichen Geisteshaltung heißt es dann weiter in der einseitig bezeichnenden Art:

> „Nicht das ist wesentlich, daß einer eine Betriebsbuchführung beherrscht, wesentlich ist vielmehr, daß alle Vorgänge des Betriebes beherrscht werden. Es kommt nicht darauf an, beispielsweise einen Katalog „nach tariflichen Sätzen richtig“ zu berechnen, sondern es kommt darauf an, die Zeiten richtig zu erfassen . . .“[2])

Tatsächlich wird heute noch von vielen Buchdruckereibesitzern die kaufmännische „Schreibtischarbeit“ als „völlig unproduktiv“ angesehen. Im Anschluß an die Betriebsgrößen-Struktur ist schon auf die außerordentlich geringe Verbreitung der Buchführung im Buchdruckgewerbe hingewiesen worden. Wenn zur Begründung „die tiefeingewurzelte Abneigung unserer Buchdrucker gegen jede kaufmännische oder buchhalterische Arbeit“[3]) genannt wird und diese der DBV selbst wie folgt ausführt: Wenn jemand eine Arbeit tun soll, „die ihm nicht liegt, geht er mißmutig an ihre Ausführung, und wenn der Buchdrucker zum Buchhalter werden soll, nimmt das Schimpfen kein Ende . . .“,[4]) so dürfte damit wohl die unkaufmännische Geisteshaltung des deutschen Buchdruckers genügend herausgestellt worden sein.

Die heute maßgebende und allein richtige Geisteshaltung sucht die Verbindung von (technischem) Fachmann und Kaufmann bzw. die Synthese von technischem und kaufmännischem Denken herbeizuführen. Diese Auffassung hätte auch schon vor der staatlichen „Anordnung einer Marktregelung für das graphische Gewerbe vom 7. Juni 1935“ im Buchdruckgewerbe erkannt werden müssen. Es würde zu weit führen, diesem Problem an dieser Stelle weiteren Raum zu schenken.[5])

Aus der geschilderten traditionellen handwerkerlichen Geisteshaltung geht hervor, daß man die eigentliche Aufgabe des Buchdruckgewerbes nicht als oberstes Ziel erkannt, sondern das Recht auf einen standesgemäßen Lebensunterhalt vorangestellt hat. Denn es geht heute nicht mehr an, lediglich die Wünsche des Kunden entgegen zu nehmen und dieselben mehr oder weniger kunstvoll fertigzustellen. Der Kampf ums Dasein sowohl wie die volkswirtschaftliche Pflicht gebieten es

---

[1]) S. F. Rutzen: Das Buchdruckgewerbe von heute. In: „Zeitschrift“ Nr. 9 vom 29. 1. 35, S. 69. Mit der Einführung des großen Befähigungsnachweises ist der nationalsozialistische Staat diesem Streben sehr weit entgegengekommen. Die Hervorhebung stammt vom Verfasser.
[2]) S. F. Rutzen, a. a. O., S. 70.
[3]) S. Nr. 1 der “Buchstelle“ von Oktober 1935: Die Einrichtung von Buchstellen.
[4]) S. a. a. O. den Aufsatz: Jeder Betrieb, auch der kleinste, ist zu einer Mindestbuchführung verpflichtet.
[5]) Es sei einmal auf die Auseinandersetzung zu dem Thema: „Mehr Aufträge“ in der Zeitschrift hingewiesen; vergl. Jahrgang 1934, S. 845—49, Jahrgang 1935, S. 316, 389, 491; Jahrgang 1936 zu dem Artikel von H. Lüchtrat: Meine Herren Drucksacheneinkäufer! in Nr. 39 und 43.

vielmehr, die gegebenen Bedürfnisse der Kunden klar zu sehen und neue Bedürfnisse zu wecken, um aus der wirtschaftlichen Befriedigung derselben Lebensunterhalt und Gewinn zu erzielen.

Allmählich verliert diese Geisteshaltung, von anderen Faktoren abgesehen, allein dadurch an Bedeutung, daß die in den Meisterschulen ausgebildete jüngere Generation ganz von selbst in der modernen und richtigen Auffassung aufwächst, daß neben dem rein fachmännisch-technischen unbedingt das kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Denken treten muß, um die volle Verantwortung zur Führung eines Betriebes übernehmen zu können. Da in den seltensten Fällen die Betriebsführer aus dieser Generation stammen, mußte die typische Geisteshaltung der älteren, heute führenden Generation aufgezeigt werden, um die nachfolgenden Ausführungen über die staatliche Marktordnung und den Weg zu ihr richtig erfassen und beurteilen zu können.

Erster Hauptteil:

Die Marktordnung für das Buchdruckgewerbe und ihre Eingliederung in die Marktordnung für das graphische Gewerbe

A) Der Weg zur Marktordnung für das Buchdruckgewerbe

Auf verschiedenen Wegen hat der DBV versucht, die wirtschaftliche Lage des Gewerbes zu heben. Besondere Beachtung verdienen die verbandliche Preispolitik, die Gründung des Wirtschaftsamtes mit dem angeschlossenen Normenausschuß für das graphische Gewerbe, die Matgra A.G. sowie das Forschungsinstitut für das graphische Gewerbe an der Technischen Hochschule zu Berlin.

Das Wirtschaftsamt in Leipzig übt eine sehr weitgehende treuhänderische Tätigkeit dahingehend aus, daß es die Beziehungen des Buchdruckgewerbes zu den vorgelagerten Industrien sehr weitgehend überwacht und durch Verhandlungen preismäßige oder sonstige Uebervorteilungen — bisher nicht ohne Erfolg — abzuändern versucht. Die Auskunftstätigkeit erstreckt sich auf die Erteilung von technischen und wirtschaftlichen Gutachten sowie auf solche der jeweiligen Ausfuhrverhältnisse.[1]) Mit der Marktvereinbarung vom 14. 2. 36[2]) wurden dem Wirtschaftsamt weiterhin die mit der Durchführung dieser Vereinbarung verknüpften Aufgaben übertragen.

Die Materialbeschaffungsstelle für das graphische Gewerbe A.G. (Matgra) in Leipzig dient dazu, den kartellierten Vorstufen gegenüber ein Gegengewicht zu besitzen, deren Preisgestaltung zu überwachen und eine bestmögliche Versorgung der Mitglieder mit Waren zu garantieren.[3])

Das Forschungsinstitut für das graphische Gewerbe an der Technischen Hochschule zu Berlin dient wissenschaftlicher Forschungstätigkeit. So hat man beispielsweise Untersuchungen über in der Praxis gebräuchliche Wasch- und Trockenmittel durchgeführt, die, zu neuen Typen führend, der Praxis nutzbar gemacht wurden.[4])

Im Brennpunkt der Maßnahmen zur Besserung der wirtschaftlichen Lage stand die verbandliche Preispolitik.

---

[1]) Vergl. Bericht über die Tätigkeit des DBV für das Jahr 1932, S. 86—92.
[2]) Vergl. „Zeitschrift" Nr. 67 vom 23. 9. 36, S. 771 sowie den Abschnitt: Die Regelung der technischen Kapazität d. A.
[3]) Vergl. die Jahresberichte über die Tätigkeit des DBV, seit 1917.
[4]) Vergl. den Jahresbericht von 1932; aus der „Zeitschrift", Jahrgang 1935, S. 602 und Jahrgang 1936, Seite 771.

Die Freiheit, auf dem Markte nach Belieben vorgehen zu können, entsprach kaum der handwerkerlichen Geisteshaltung der Buchdrucker. Wie die Einstellung zur Gewerbefreiheit noch im Jahre 1935 in der „Zeitschrift" zum Ausdruck gebracht wurde, ist bereits bei der Charakterisierung der typischen Geisteshaltung im Buchdruckgewerbe kurz aufgezeigt worden.

Es wäre falsch, diese Einstellung etwa nur den kleinen Betrieben zusprechen zu wollen. Gerade die strenge Bindung auf dem Markte mit Hilfe von Preisabmachungen stammt nicht von Klein-, sondern von den Großbetrieben in Leipzig und Berlin. Unter der Führung Leipziger Großdruckereibesitzer entstand der erste „Minimaldruckpreisetarif für das Buchdruckgewerbe" im Verlage des Kreises VII des DBV im Jahre 1890. Obwohl dieser Minimaltarif nur für die Mitglieder des Kreises VII bestimmt war, erlebte er fünf Auflagen. Im ganzen Reich fand der Minimalpreistarif so allgemein Anklang, daß im Jahre 1907 der erste allgemeine Deutsche Buchdruckpreistarif aus dem alten Kreistarif entwickelt werden konnte. Den Herausgebern kam es darauf an, einen „verläßlichen Anhalt für richtiges geschäftsmäßiges Rechnen und zugleich auch eine Grundlage für diejenigen Instanzen des Gewerbes zu schaffen, die über die Einhaltung anständiger Wettbewerbsgrundsätze zu wachen berufen sind."[1])

Zum Zwecke der Preisberechnungen hatte Otto Säuberlich die sogenannten roten Tabellen zu diesem Tarif von 1907 geschaffen. Sie stellen ein System zur Berechnung der Gestehungskosten für eine Satzstunde, Druckstunde an Schnellpressen und dergl. dar. Da in der damaligen Zeit die Durchführung eines kaufmännischen Rechnungswesens im Buchdruckgewerbe sicherlich weniger verbreitet war als zur heutigen Zeit, so fehlte naturgemäß die Voraussetzung zu einer hieb- und stichfesten Selbstkostenrechnung, die geeignet gewesen wäre, die Grundlage für eine gedeihliche Preispolitik abzugeben. Im übrigen ist es heute kaum verständlich, wie man sich mit derartig oberflächlichen Berechnungen zufrieden gegeben bzw. nicht klar bemerkt hat, wie diese „Selbstkosten" zu Gunsten der Großbetriebe manipuliert worden sind.[2]) Bezeichnend für diese Art der Berechnung ist vielleicht, daß in der Preistarif-Kommission in der Hauptsache nur Vertreter großer Druckereien mitwirkten. Sie hatten das größte Interesse daran, daß die Preise für das ganze Reich sich nach den Kostenverhältnissen ihrer Größenklassen richteten. Mit welchem Erfolg die Weiterleitung der Preistarif-Vorlage an die Bezirksvereine des DBV erfolgte, zeigt der Jahresbericht des DBV von 1907.[3]) Wie verschieden die Dinge im Buchdruckgewerbe lagen, geht trotz der unklaren Vorstellungen über die Kostengestaltung bei den Buchdruckern aus der heftigen Kritik an den einzelnen Positionen des DBPT hervor.

[1]) S. Zeitschrift, Jahrgang 1907, Nr. 27, S. 477.
[2]) Man vergleiche einmal, wie einer Buchdruckerei von 20 Setzern gegenüber der Größenklasse von 35 Setzern Kosten für Korrekturabziehen, Kontorspesenanteil zusätzlich belastet werden u. ä. auf S. 7 des DBPT von 1907. Die Willkür in der Hinzufügung von Gemeinkosten bei den Größenklassen mit niedrigeren Stückkosten beweist natürlich nichts. Denn die künstlich angeglichenen Kosten — beispielsweise einer Handsatzstunde bei den verschiedenen Größenklassen — täuschen schließlich nur über die tatsächlich verschiedenen Verhältnisse hinweg.
[3]) Vergl. a. a. O., S. 69 ff.

So wurden 400 Abänderungsanträge gestellt, die den Kurs jedoch nicht wesentlich zu ändern vermochten.[1])

Dieser Preistarif hat sich zu einer Zeit durchgesetzt, in der die Preisunterbietungen den Großstadtdruckereien erhebliche Schwierigkeiten verursachten. Dies ist umso beachtlicher, weil zu berücksichtigen ist, daß die Mitglieder des DBV selbst uneinheitlich und zum Teil kritisch zum DBPT standen und insgesamt nur einen Teil der deutschen Druckereien ausmachten.

Es entsprach der Idee Büxensteins, die Lösung dieses Preisproblems in der Zusammenarbeit von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu sehen. Durch die Verkoppelung des Lohntarifes mit dem Preistarif (Tarifgemeinschafts-Politik) vermochte man den notwendigen Zwang auf sämtliche Betriebe mit fremden Arbeitskräften auszuüben. Zu diesem Zwecke wurden die Ergebnisse der Preistarif-Kommission gemeinsam mit den Vertretern der Gewerkschaften beraten. Bei gleichzeitiger Lohnerhöhung waren letztere mit einer Preiserhöhung gerne einverstanden und bezeichneten die Preise des DBPT bis gegen Ende des Weltkrieges nie als zu hoch.[2]) Da diese Interessengemeinschaft mit der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe trotz des „vorbildlichen sozialen Gemeinschaftsgefühles“ aufgehoben wurde, können wir uns mit dem kurzen Hinweis auf diese „Tarifgemeinschaftspolitik“ begnügen.

Die an dieser Stelle zu kennzeichnende Verbandspolitik wandte sich also gegen die freie Konkurrenz im Gewerbe und setzte sich mit allen Kräften für die Bindung aller Druckereibesitzer an den kritisch zu bewertenden Preistarif ein. Die Bindung geschah neben der Mitgliedschaft im DBV durch die schon genannte Tarifgemeinschaftspolitik mit Hilfe weitgehend ausgebauter Schiedsinstanzen. Darüber hinaus sorgte ein Abkommen mit den Schriftgießereien dafür, daß an „Schleuderer“ keine Schriften geliefert würden.

Der Preistarif sah ähnlich wie die heute geltenden Richtpreise „Verkaufspreise“ für fertige Arbeiten oder Teilarbeitsgänge vor, die zum Teil den verschiedenen Schwierigkeitsgraden entsprechend einklassifiziert werden mußten; andererseits waren Stundenpreise festgesetzt, die natürlich erhebliche Abweichungen in der Zeitschätzung zuließen. Es ging hier also nicht wie in anderen Industriezweigen, daß der Preis jeder Drucksache einfach aus dem DBPT hätte abgelesen werden können. Immerhin bestanden feste Bindungen z. B. für die kalkulatorische Behandlung von Zurichtung, Fortdruck, von Maschinensatz gegenüber Handsatz usw. Erst seit 1928 — das sei hier schon gesagt — hat sich der DBV entgegen seiner ursprünglichen Regelung dazu bereit erklärt, die Kostenverbilligung des Maschinensatzes gegenüber dem Handsatz dem Kunden statt dem anbietenden Betriebe in der Preisstellung zugute kommen zu lassen. Durch die früheren Maßnahmen hatte man erreichen wollen, daß für jede Leistung im ganzen Reich

---

[1]) Vergl. H. Müller, a. a. O., S. 146 u. 147.

[2]) „Der Verband der Deutschen Buchdrucker wie der DBV hatten beide ein Interesse, die auf „Lohn- und Druckpreise zugleich drückende Schleuderkonkurrenz“ nach Möglichkeit niederzuhalten und auszuschalten. Der Buchdruckunternehmer, der nur Mitglied der Tarifgemeinschaft war, aber nicht Mitglied des DBV, mußte aber gleichfalls den Preistarif bei seinen Berechnungen zu Grunde legen. Widrigenfalls wurde er nach § 90 des Lohntarifs von den Tarif-Gemeinschafts-Organen wegen Preisunterbietung ausgeschlossen. Arbeitgeber wie Arbeitnehmer saßen über solche Konkurrenten gemeinschaftlich zu Gericht. Ausschluß aus der Tarifgemeinschaft wegen Nichteinhaltung des Preistarifs hatte Entziehung der Arbeitskräfte zur Folge“ führt Müller a. a. O., S. 145, treffend aus.

von allen Betrieben ein einheitlicher Preis berechnet würde. Mit der Auswahl der repräsentativen Betriebe war zwangsläufig eine Hebung des Preisniveaus des DBPT von 1907 verbunden, das 20-25% über den damaligen Preisen lag.[1]) Es besteht demnach gar kein Zweifel, daß der Preistarif eine Konvention darstellte, die dem DBV den Charakter eines Preiskartells verleihen mußte; denn bei jeder Arbeit war nachweisbar, ob der Preistarif eingehalten worden ist oder nicht. Der DBV legte großen Wert darauf, nicht mit einem der übrigen Preiskartelle verglichen zu werden, die seiner Ansicht nach „unter Ausnutzung von Konjunkturen nur zu häufig Bereicherungs- und Spekulationszwecken dienen."[2]) Der DBV sah im Preistarif nur eine „dauernde Schutz- und Sicherheitseinrichtung, um den Unternehmern einen bescheidenen angemessenen Nutzen zu sichern."[2])

Die Frage, ob ein Kartell vorliegt oder nicht, kann nur nach der Art der Bindung der Mitglieder an die vom DBV erlassene Preiskonvention entschieden werden. Wie hoch die Preise sind und welchen Zwecken sie dienen, ist in diesem Zusammenhang unwichtig. Man sollte überhaupt und allgemein die Stellung für oder gegen Kartelle nicht auf die Form des Zusammenschlusses gleichgerichteter Interessenten sondern auf die Durchführung der Kartellpolitik abstellen. Das Kartell als solches ist weder gut noch böse[3].)

Die Kritik gegen diese Preispolitik des DBV ist nie verstummt. Aus den eigenen Reihen wie von Seiten der Buchverleger wandte man sich gegen die Höhe der Preisansätze. Letztere machten vor allem ihre Bedenken gegen die Festsetzung einheitlicher Preise geltend, die eine erhebliche Preisverteuerung darstellte und eine Strukturwandlung gegen den Klein- und Mittelbetrieb zur Folge haben mußte. Denn die Einhaltung derartiger Tarifpreise führte den Verleger von der kleinen, billigen Druckerei, die zumeist qualitativ nicht die Höhe der Großbetriebe erreichen konnte, weg und den Mittel- und Großbetrieben zu.

Im Laufe der nächsten Jahre verschärften sich die Gegensätze dahin, daß der DBV im Jahre 1912 dem Drängen von Verlegern und „Provinzdruckern" nachgab und eine Revision einleitete. Die zweite Ausgabe des Preistarifes von 1912 berücksichtigte teilweise die Einwendungen der angeführten Stellen. Der richtige Gedankengang der Provinzdrucker gegen eine einheitliche Preisregelung bei uneinheitlichen Produktionskosten vermochte sich gegen die Auffassung Bürensteins nicht erfolgreich durchzusetzen.

Aehnlich ging es mit dem Einwand gegen die Tarifgemeinschaftspolitik. Der DBV ließ erst von der Verkoppelung der Preis- und Lohnpolitik in der engen Form der Tarifgemeinschaft ab, als die Arbeitnehmer in der Nachkriegszeit eine eigene, dem DBV entgegengesetzte Preispolitik zu betreiben versuchten. So hielten die Gewerkschaften entweder die Tarifpreise für zu hoch - im Hinblick auf die stets zu bekämpfenden Schleuderpreise — oder die Löhne für zu niedrig.

[1]) Vergl. M. Paschke, Der Deutsche Buchdruck-Preistarif und der Verlagsbuchhandel, Leipzig 1909; zitiert bei H. Müller, a. a. O., S. 147.
[2]) Vergl. Das Deutsche Buchdruckgewerbe, seine Organisations-, Lohn- und Preisverhältnisse, Denkschrift, herausgegeben vom DBV 1908, zitiert bei H. Müller, a. a. O., S. 152.
[3]) Vergl. Müllensiefen, Von der Kartellpolitik, a. a. O., S. 8. Vergl. „Gute und schlechte Kartelle" in der Fankfurter Zeitung Nr. 642/43 vom 17. 12. 35.

Ein Zusammengehen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gegen eine sogenannte Schleuderfirma kam daher auch nur in solchen Fällen in Frage, wo es sich um kleine Firmen handelte oder die anderweitige Unterbringung der arbeitslos werdenden Gehilfen möglich war. Schließlich löste der DBV gegen Ende 1922 die Tarifgemeinschaft auf. Nun setzten Preisunterbietungen in steigendem Maße ein, bis die wirtschaftliche Lage mit der Stabilisierung eine Hochkonjunktur für das Buchdruckgewerbe auslöste. Das Preisniveau wurde hierdurch wieder sehr schnell in die Höhe getrieben und dadurch wurden Gegenmaßnahmen der Verbraucher ausgelöst.

Diese Verhältnisse führten im Jahre 1925 im Verlaufe der Preissenkungsaktion des damaligen Reichswirtschaftsministers Dr. Luther zum ersten staatlichen Eingriff in die DBV-Preispolitik. Auf Grund der Kartellverordnung von 1921 „empfahl" der Reichswirtschaftsminister dem DBV

1. die Bindung der Mitglieder an den DBPT zu lösen und
2. die Verdienstspanne zu ermäßigen; man verstand hierunter den Gewinn einschließlich Verzinsung des eigenen Kapitals.

Die erwünschte Folge trat mit der Lösung vom Preistarif so weitgehend ein, daß der DBPT lediglich zur formalen Berechnungsgrundlage wurde: denn das Preisniveau war bis zum Jahre 1926 durchschnittlich um 30%, teilweise sogar bis zu 50% gesunken. Mit zunehmender Beschäftigung im Jahre 1927 stieg das Preisniveau, jedoch nicht wie nach der Stabilisierung, und der Ruf nach Preisbindungen setzte sich auf der Jahreshauptversammlung im Jahre 1928 wieder durch.[1]) Die auf der Kölner Hauptversammlung angeregte Bildung „kollegialer Abkommen" waren örtlich begrenzte Abkommen, die außerhalb des DBV — jedoch unter seiner Mithilfe – die Einhaltung von Tarifpreisen wieder herbeiführen sollten, ohne staatliches Eingreifen auf Grund der Kartellverordnung befürchten zu müssen. Die wirtschaftlichen Vorgänge nach Ende der sogenannten Industrie-Konjunktur waren stärker als diejenigen Kräfte im Gewerbe, die sich durch Preisabreden Ruhe auf dem Gebiete des Wettbewerbes und die Erzielung gewerbsüblicher Preise wünschten. Das Preisniveau sank weiter, je geringer die Ausnutzung der technischen Kapazität wurde.

Die allgemeine Wirtschaftslage bis 1933 verursachte einen Umsatzrückgang im graphischen Gewerbe von etwa 1100—1200 Millionen Reichsmark in 1930 auf 600—700 Millionen Reichsmark in 1933.[2]) Hierin spiegelt sich der erhebliche Exportrückgang neben der Schrumpfung des Binnenmarktes wieder. Den Wertrückgang der Ausfuhr der einzelnen Positionen wie Postkarten, Glückwunschkarten, Etiketten, Tüten, Beutel, Faltschachteln, Kataloge, Noten, Kunstblätter u. a. kennzeichnen nach der deutschen amtlichen Statistik die folgenden

[1]) Die im Jahre 1927 herausgegebene DBV-Buchführung für Buchdruckereien erfaßte neben der kaufmännischen Buchführung gleichfalls die Vorgänge der Betriebsabteilung, ohne jedoch den Betrieben eine Preispolitik nach den eigenen Kosten zu empfehlen. Mit der DBV-Buchführung sollten die Betriebe vielmehr die Richtigkeit der Sätze des DBPT selbst nachprüfen. In einer Reihe von Zitaten führt Müller den die Geisteshaltung des DBV kennzeichnenden Standpunkt, der von der betriebswirtschaftlichen Erziehung seiner Mitglieder zur damaligen Zeit nicht viel zu halten schien, vor Augen. Vergl. H. Müller, a. a. O., S. 205 u. 206.
[2]) Vergl. Denkschrift über die Lage, a. a. O., S. 10.

Zahlen:	1929	RM 67 725 000.—
	1933	„ 21 159 000.—
	1934	„ 17 972 000.—

Der wirtschaftliche Aufschwung im Inland wirkte sich in den folgenden Jahren durch die Ansatzpunkte der staatlichen Arbeitsbeschaffung kaum auf eine Beschäftigungsvermehrung im graphischen Gewerbe aus; vornehmlich deshalb nicht, weil durch staatliche Maßnahmen Zusammenlegung von Zeitungen und Zeitschriften sowie Zentralisierung von Druckaufträgen erfolgten. Durch gewisse Bestimmungen der Reichskulturkammer[1]) und des Werberates[2]) erfolgte weiterhin noch eime Einschränkung der Auftragserteilung.

So kam es zu einer wirtschaftlichen Notlage des graphischen Gewerbes, die einerseits zu eindringlichen Klagen des DBV und der anderen Verbände des graphischen Gewerbes beim Reichswirtschaftsminister und andererseits im Bereich des Buchdruckgewerbes zu den folgenden Selbsthilfemaßnahmen führte: Neben dem beliebten Mittel, durch feste Preisbindungen dem stetigen Sinken des Preisniveaus Einhalt zu gebieten, versuchte man, „den abfallenden Auftragsbestand" zu verteidigen.[3]) So entstand die „Notgemeinschaft der Deutschen Buchdruckereien" unter Milhilfe des DBV aus den schon genannten „kollegialen Abkommen" unter den Buchdruckereien. Die Notgemeinschaft versuchte der Unsicherheit und dem Mißtrauen zu begegnen, das — nicht zuletzt als eine Folge der kalkulationsunsicheren Buchdrucker — das persönliche Vertrauensverhältnis zwischen Drucker und Kunde beiderseitig immer mehr zum Verschwinden gebracht hatte. Die eine wie die andere Seite fühlte sich bei dem anhaltenden Preisverfall übervorteilt, weil tatsächlich ein Rabatt auf die Preise des letzten Tarifes von 1924 den anderen Rabatt jagte, bis vom Berechnungsamt des DBV nach neuen Gesichtspunkten die „Preisnormen für das Buchdruckgewerbe" im September 1934 herausgegeben wurden.[4])

In der Bekämpfung des Preisverfalls war man im Buchdruckgewerbe einen sehr wichtigen Schritt weitergekommen. Man hatte endlich eingesehen, daß der gute Wille der Buchdrucker zur Einhaltung der Preisnormen allein nicht mehr ausreichte. Hinzu kommen mußte die richtige Bestimmung der Preishöhe, damit die mangelhafte Beschäftigung im Gewerbe die Preise der Notgemeinschaft nicht von Anfang an schon unter Druck setzte. Mit anderen Worten: die neuen Preise mußten ihrer Höhe nach dem Drucker und dem Abnehmer als gerechtfertigt erscheinen.[5]) Aus diesem Grunde hieß es für den DBV eine Linie zu finden, die tatsächlich zu „Mindestpreisen" führte. Man glaubte dieses Ziel unter den folgenden Voraussetzungen zu erreichen:

---

[1]) Sie beziehen sich auf die Umstellung des Vertriebes von Verlagserzeugnissen.

[2]) Die 7. Bekanntmachung des Werberates bezieht sich auf die Regelung der Werbung mit Dank- und Empfehlungsschreiben. Sie hatte eine sehr weitgehende Einstellung dieser Werbungsart zur Folge. Die 10. Bekanntmachung wendet sich gegen die Anzeigenwerbung in Werkschriften, Hausmitteilungen, Mitgliederverzeichnissen, Festschriften oder gegen die Herausgabe von Anzeigenblättern wie Weihnachtsanzeiger und dergl. Vergl. die Denkschrift, a. a. O., S. 18—26.

[3]) Vergl. Dr. Leiske im Kommentar zur Ogra, S. 5.

[4]) Man vergleiche die Ausführungen über Richtpreise und Kosten in dem Abschnitt: Die Richtpreise und Lieferungsbedingungen.

[5]) S. Bartosch, Vom DBPT zur Marktregelung: „Die besten Preise würden uns nichts helfen, solange keine Aufträge da sind und unser technischer Apparat so stark übersetzt ist." In: Nr. 51 der „Zeitschrift" vom 28. 6. 35, S. 459.

1. Wahl einer Betriebsgröße von 28 Beschäftigten,
2. wirtschaftliche Vollbeschäftigung des Betriebes,
3. undurchschnittliche Raumkosten,
4. überdurchschnittliche Leistungssätze.[1])

Die so errechneten Preise waren im Hinblick auf normale gesunde Verhältnisse bewußt zu niedrig. Diese Regelung sollte dem Drucker vor Augen führen, daß es sich um tatsächliche Mindestpreise und nicht um Durchschnittspreise wie bei den früheren Preistarifen handelte. Rabatte waren daher nicht mehr erlaubt.[2]) Der für diese Preisnormen verantwortliche Geschäftsführer des DBV, Direktor Bartosch, führte hierzu aus:

> „Im Herbst 1933 haben wir damals in Abkehrung von dem System des Durchschnittstarifes einen sogenannten Mindesttarif mit der Notgemeinschaft geschaffen. Wir haben damals mit Absicht nicht einen Tarif herausbringen wollen, der den Betriebsführern gewissermaßen das Einkommen garantierte oder das Aufholen der Verluste der letzten Jahre gestattete, sondern wir haben in vollem Bewußtsein der schweren Verantwortung, die wir übernehmen mußten, die Preise auf einer so tiefen Grenze festgesetzt, daß die unterste Selbstkostengrenze bei einer sachgemäßen Aufstellung der Kosten erreicht wurde.“[3])

Das Mindestpreis-System der Notgemeinschaft wurde später vom Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit[4]) kontrolliert und im wesentlichen bestätigt.[5]) Es verdient hervorgehoben zu werden, daß die Notgemeinschaft erst eine besondere Preisregelung für die schon genannten Spartenerzeugnisse traf, die auf Grund ihrer selbständigen Marktfähigkeit im Gegensatz zu den Erzeugnissen der reinen Lohndruckerei den Charakter von Fertigfabrikaten angenommen haben. Die Preishöhe entsprach entgegen der früheren Gepflogenheit der DBV-Preispolitik bis 1928 ganz den besonderen Verhältnissen dieser spezialisierten Betriebe. Wie die ursprüngliche DBV-Preispolitik auf die Auslösung der Privat-Initiative negativ wirken muß, hat Steiner schon vor der Notgemeinschaft richtig erkannt und dargestellt.[6])

Die neue Haltung in der verbandlichen Preispolitik[7]) schuf die Voraussetzungen dafür, daß unter den großen Schwierigkeiten jener Zeit die Notgemeinschaft weit über den Rahmen des DBV hinaus Anklang und Bereitschaft zur Mitarbeit fand. Man erfaßte auf diese Weise etwa 98% der damals bekannten 12000 Firmen.[8])

[1]) Vergl. „Berechnungsamtsnachrichten“ Nr. 1, Jan. 35: Die Entstehung der Notgemeinschaftspreise, Handsatz, S. 2 u. 3. Eine ganze Reihe von kleinen, mittleren und großen Druckereien hatte die notwendigen Zahlenunterlagen aus der Zeit von 1931/32 bereitwilligst zur Verfügung gestellt.

[2]) „Deshalb wurde auch über diese neuen Preisnormen das Warnungssignal gesetzt: Druckereibetriebe, die unter diesen neuen Preisnormen anbieten würden, vernachlässigen bewußt oder unbewußt wesentliche Teile ihrer Kosten ...“ So Dr. Leiske im Kommentar, S. 6.

[3]) Siehe: Vom DBPT zur Marktregelung a. a. O., S. 458.

[4]) Zukünftig nur noch RKW bezeichnet.

[5]) Vergl. Das graphische Gewerbe als Versuchsfeld, a. a. O., in der Frankfurter Zeitung.

[6]) Vergl. Steiner, a. a. O., S. 58.

[7]) Vergl. Dr. Leiske im Kommentar zur Ogra, a.a.O., S. 6: Wie sich als Folge des Zwangsbeischlusses aller Betriebe im Zuge der Marktordnung herausstellte, gab es etwa 2000 Betriebe mehr als erwartet; statt 12000 waren es 14000.

[8]) Zur wirksamen Durchführung der Notgemeinschaft waren Einigungsstellen und Schiedsgerichte errichtet worden. Bei schweren Verstößen waren letztere befugt, Strafen bis zu RM 10000 zu verhängen. In der Durchführung begnügte man sich mit geringeren Strafen bis zu RM 2000. Vergl. Leiske, Kommentar, a. a. O., S. 6 u. 7.

Auf der Verbraucherseite war zur gleichen Zeit weitgehend ein Verständnis für die Notgemeinschaft der deutschen Buchdruckereien zu finden, sodaß die Durchführung dieses Systems — die alte Methode einheitlich starrer Preise jedoch bei niederer Kalkulationsbasis —, hätte erweisen können, inwieweit es die Notlage des Gewerbes beheben würde. Hierzu kam es nicht. Der Reichskommissar f. P. griff im Dezember 1934 in diese Verhältnisse mit dem Ziele einer vollständigen Wandlung der starren DBV-Preispolitik ein.

II. Die Wandlung der DBV-Preispolitik durch staatlichen Eingriff

Die Preisnormen der Notgemeinschaft waren vom Reichskommissar für Preisüberwachung nachgeprüft worden. Sie durften vorläufig weiterhin in Geltung bleiben, „jedoch mit der den bisher verbindlichen Charakter der Mindestpreise erschütternden Maßgabe, daß das System der Mindestpreise nicht dazu ausgenutzt werden dürfe, um durch Druck auf Anbieter die zu vollkommen wirtschaftlichen Preisen, die unter den Mindestpreisen liegen, Aufträge übernehmen können, eine Erhöhung der unterschreitenden Preise zu erzwingen."[1])

Bei der vom Reichskommissar eingehend geprüften Notlage des Gewerbes ging es nicht nur um die Bejahung oder Verneinung der einzelnen Preise, sondern um die Erfassung des gesamten Problems, um eine organische Gesundung des Gewerbes. Hierzu bedurfte es weitgehenderer Maßnahmen.

Zunächst wird staatlicherseits die Methode der starren Preise nicht als das richtige Mittel angesehen, um die freie Entfaltung der fortschrittlichen Kräfte zu begünstigen. Vielmehr sieht man in der Beweglichkeit der Preise und im lauteren Leistungswettbewerb eine richtigere Methode als in der statischen, die bestrebt sein muß, alle Angebote in ein möglichst lückenloses Preissystem einzuordnen und, wenn es nicht anders geht, mit empfindlich hohen Verbandsstrafen hineinzuzwängen.[2]) Zwangsläufig folgt aus dieser Zielsetzung eine gegensätzliche Stellung des Staates zu den starren Preisbindungen vieler Kartelle, soweit sie sich auf die Kostenverhältnisse der „schlechtest geleiteten Betriebe" stützt und den notwendigen, gesunden Ausleseprozeß verhindert. So sagte Dr. Schacht einmal: „Man kann nicht ohne Schaden für das Gesamtwohl den Fleißigen bestrafen und den Faulen prämiieren wollen." . . . „Die Verantwortung des Einzelnen für sein wirtschaftliches Geschick, die Möglichkeit des Aufstieges und Abstieges darf niemals ausgeschaltet werden, wenn die wirtschaftliche Leistung erzielt werden soll, ohne die der Staat nicht existieren kann."[3])

Mit anderen Worten hat Dr. Goerdeler diese Auffassung noch deutlicher ausgedrückt und die Mittel dieser verbandlichen Preispolitik gebrandmarkt, wenn er sagte: „Den Grundsatz, daß der Staat jeden in dem einmal erwählten Berufe gegen alle Fährlichkeiten sichern könne, gibt es nicht. Der Glaube, man könne alle wirtschaftlichen Schwierigkeiten ausschließen, indem man sich über Absatz-

[1]) S. Leiske, a. a. O., S. 7.
[2]) S. Leiske, a. a. O., S. 7 u. 8.
[3]) Vergl. die Zeitschrift „Kreditreform" vom August 1935, Nr. 8.

bedingungen einigt und damit das Ringen ausschließt, ist ein Irrglaube. Denn er geht an der Tatsache vorbei, daß die Kaufkraft des Volkes ein natürliches und bestimmtes Maß hat, das nicht künstlich erweitert werden kann, um dem Abkommen der verschiedenen Verbände zu genügen."[1])

Aus dieser grundsätzlich ablehnenden Haltung gegenüber den starren Preisabmachungen entspringt die positive volkswirtschaftliche Einstellung, mit Hilfe beweglicher Preise dem einzelnen Kaufmann im Rahmen des lauteren Wettbewerbes jede Möglichkeit zu geben, seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zum Wohle der gesamten deutschen Volkswirtschaft unter Beweis zu stellen. „Preise, die der Kaufkraft des Volkes entsprechen, entwickeln sich bei genügendem Angebot von Waren und Leistungen am sichersten und zuverlässigsten auf der Grundlage eines gesunden Wettbewerbes.[2])

Gerade die Verbindung von gesundem Wettbewerb zur Kaufkraft des Volkes weist auf die neuartige Stellung der Wirtschaft im Volksganzen hin: Die Wirtschaft ist nicht um ihrer selbst willen, sondern für das Volk da. Sind auf Grund der Festpreispolitik Uebersetzungen von Gewerbezweigen herbeigeführt worden, so vermag die bewegliche Preispolitik im Rahmen des lauteren Wettbewerbes einen Ausleseprozeß herbeizuführen, der sich nur zum Vorteil des gesamten Buchdruckgewerbes wie des Volksganzen auswirken kann. Maßgebend für den Erfolg dieser Regelung ist die auf einen lauteren Wettbewerb begrenzte Auslösung der Privatinitiative. Und die auf die Preisstellung notwendige Begrenzung wird deutlich gesehen, wenn der Reichskommissar für Preisüberwachung ausführt:

> „Die obere Grenze soll durch freien Wettbewerb bestimmt werden. Er wird von selbst dafür sorgen, daß sie nie zu hoch wird, es sei denn, daß Warenmangel herrscht . . ." „Die untere Grenze soll bestimmt werden durch das Gesetz, daß niemand berechtigt ist, seine Preise auf Kosten Dritter an seinem Unternehmen irgendwie Beteiligter zu senken. Ob es nun seine Arbeiter, die Steuergläubiger, die sonstigen Privatgläubiger, die sozialen Versicherungsträger oder sonst wer ist. Denn auf deren Schultern mit niedrigen Preisen aufzuwarten, ist keine Kunst, sondern ist unverantwortlich."[3])

Nicht unverantwortlich ist es hingegen, wenn der angebotene Preis auf Grund individueller, besonders günstiger Verhältnisse so niedrig ist, daß die Mitbewerber die besondere Leistungsfähigkeit des anderen in der Preisstellung als störend empfinden, soweit der Rahmen des lauteren Wettbewerbes eingehalten wird, d. h., wenn die Preisstellung nicht auf Kosten Dritter durchgeführt wird. Im Erlaß des Reichswirtschaftsministers vom 3. 4. 35 ist diese Auslegung von Dr. Schacht wie folgt formuliert worden:

> „Nach meiner vom Reichskommissar für Preisüberwachung geteilten Auffassung verstößt ein Verkauf oder ein Verkaufsangebot zu einem Preis, der dem Verkäufer neben der Deckung seiner Selbstkosten einen angemessenen Nutzen beläßt, nicht lediglich deshalb gegen die guten Sitten, weil

---

[1]) Vergl. die Zeitschrift „Kreditreform" vom August 1935, Nr. 8.
[2]) S. den Vorspruch zur Ogra im Kommentar, S. 30.
[3]) Dr. Goerdeler an das Institut für Wirtschaftsbeobachtung der deutschen Fertigware in Nürnberg. Zitiert im Kommentar, a. a. O., S. 8.

der Preis auf Grund besonders günstigen Einkaufs niedriger ist als die Preise der Wettbewerber und daher geeignet ist, diese erheblich zu stören. Vielmehr müssen zu dem angeführten Tatbestand noch besondere Umstände hinzutreten, um einen Verstoß gegen die guten Sitten im Sinne des § 1 UWG oder § 826 BGB feststellen zu können, z. B. der Umstand, daß eigener oder fremder Vertragsbruch unter Spekulation auf die Vertragstreue der Mitbewerber ausgenutzt wird . . .

Ich verkenne nicht, daß eine Preisstellung der erwähnten Art u. U. einen ganzen Gewerbezweig erheblich stören und deshalb im Einzelfall volkswirtschaftlich unerwünscht sein kann. In diesen Fällen müssen die Interessen der Wettbewerber an der Erhaltung ihrer wirtschaftlichen Existenz, die auch mit allgemeinen Interessen an der Erhaltung günstiger Einkaufsmöglichkeiten gegeneinander abgewogen werden. Die hier zu treffende Entscheidung ist wirtschaftspolitischer Art und muß daher den Verwaltungsbehörden zustehen . . . Die Entscheidung kann nur nach Maßgabe des Gesamtüberblicks der Reichsregierung über die jeweils vorliegenden wirtschaftlichen Verhältnisse und ihrer Auffassung über die wirtschaftlichen Notwendigkeiten getroffen werden."[1])

Diese Haltung des nationalsozialistischen Staates zur Wirtschaft, die über den Interessen des einzelnen steht und das Gesamtwohl sieht und beurteilen kann, wirkt sich in der staatlichen Wirtschaftspolitik aus; vornehmlich dann, wenn dringliche Klagen eines Gewerbezweiges um staatliche Unterstützung laut werden. In einem solchen Zeitpunkt müssen die negativen Folgen der oben dargestellten starren DBV-Preispolitik kritisch betrachtet werden.

Nach drei Richtungen hin wirkte sich die Festpreispolitik nachteilig aus. Sie hat damit nicht zuletzt zu ihrem angemessenen Teil die Verantwortung für die Notlage im Gewerbe zu tragen. Daß durch die DBV-Preispolitik mit Hilfe des DBPT die einzelnen Betriebe in die Technik des Kalkulierens eingeführt wurden, soll nicht verkannt werden. Andererseits führte diese DBV-Politik zwangsläufig dazu, daß die angeschlossenen Buchdruckereibesitzer auf eine Ausgestaltung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens verzichteten. Einmal, weil der Buchdrucker unabhängig von der Höhe seiner Selbstkosten die Tarifpreise einhalten mußte, zum anderen, weil dem handwerkerlichen Fachmann schon auf Grund seiner Geisteshaltung die kaufmännische „Schreibtischarbeit" nicht lag. Solange ihm die Tarifpreise eine „standesgemäße Lebensführung" gewährleisteten, verzichtete er gern auf das typische Rüstzeug des Kaufmanns.

Der DBV sah aus seiner statischen Auffassung heraus nur „einen" für alle deutschen Buchdrucker einheitlichen Weg der Preispolitik. Es galt: „Entweder nur Aufträge zu den Sätzen des Preistarifs hereinzunehmen oder auf den Auftrag zu verzichten."[2])

Mit diesen Worten charakterisiert Müller am besten die statische Preispolitik des DBV. Dieses Festhalten an dem einheitlichen Tarifpreis schließt grundsätzlich jegliche preisliche Differenzierung aus. Dabei sind die kostenmäßigen Unterlagen

[1]) Die Hervorhebungen stammen vom Verfasser d. Arbeit.
[2]) S. H. Müller, a. a. O., S. 44.

für diesen Preis in verschiedener Hinsicht wie Standort, Betriebsgröße u. a. unterschiedlich, sodaß es durchaus nicht im Interesse eines jeden Betriebes liegt, unter allen Umständen dieser statischen Verbandspreispolitik zu folgen.[1]) Solange der Preistarif vom Verbraucher angenommen wurde und die Beschäftigung im Gewerbe ausreichend war, wirkte sich die kaufmännisch ungeschulte handwerkerliche Geisteshaltung auf dem Gebiet des Wettbewerbes nicht direkt ungünstig für das Gewerbe aus. Solange war auch die erwünschte Ruhe auf dem Gebiete des Wettbewerbes geschaffen. Um so schlimmer setzte später mit der Preisschleuderei die Unruhe im Wettbewerb ein. Denn wenn möglichst viele Aufträge auf jeden Fall hereingenommen wurden, weil ja der Preis des Konkurrenten jederzeit noch um 5—10% unterboten werden konnte, so lag hierin eine Hauptursache für den immer weiter um sich greifenden Preisverfall. Grundlage für die Höhe des Preisniveaus war nicht betriebswirtschaftliche Einsicht, sondern kaufmännisch unverantwortliches Handeln. Die gefühlsmäßige Erfassung des zum jeweiligen Zeitpunkt „richtigen" Rabattsatzes auf den einheitlichen, für alle Kunden geltenden Tarifpreis blieb nicht mehr die allgemeine und einzige Kalkulationsmethode, sondern eine differenzierte Preispolitik machte sich daneben bemerkbar. Hiernach wurden Arbeiten teilweise mit recht hohen, teilweise mit sehr niedrigen Preisen (Schleuderer?) hereingenommen. Es bestand weiterhin noch eine Gruppe von Betrieben, die grundsätzlich die „gewerbsüblichen" Tarifpreise zu unterbieten pflegten (Schleuderer?). In diesem Zusammenhang gilt es, auf die Einstellung des DBV zum Begriff der Preisschleuderei hinzuweisen. Da der Preistarif für die einzelnen Positionen den „gewerbsüblichen" Preis anzeigte, so folgerte der Verband hieraus kurzerhand, daß jede Unterbietung, unabhängig davon, ob dieselbe seitens des Betriebes betriebswirtschaftlich zu Recht bestand oder nicht, als „Preisschleuderei" aufzufassen sei. Aus diesem Grunde wird auch verständlich, wenn sozusagen in einem Atemzug der Schleuderer als „gemeingefährlich" hingestellt und bedauert wird, daß die betreffenden Betriebe erst im Konkursfall festgestellt und zur Verantwortung gezogen werden konnten.[2]) Vielleicht dauerte der Weg zum Konkurs in Wirklichkeit bei den elastisch rechnenden nur fälschlich als Schleuderer bezeichneten Druckunternehmern länger als bei den kalkulatorisch unelastischen Nicht-Schleuderern.

Meines Erachtens sind im Buchdruckgewerbe die Vorstellungen über das viel zitierte „von der Substanz leben" noch unklar. Tatsächlich kann man von der Substanz leben, wenn das langfristig angelegte Kapital — darum handelt es sich in diesem Zusammenhang zumeist — liquidiert wird. Dies ist in jedem Falle begrenzt durch die Höhe des Kapitals einer Unternehmung, ob es sich nun um den sofortigen Verkauf des gesamten Vermögens oder um eine allmähliche Liquidation des Geschäftes handelt. Im letzteren Falle muß die Preishöhe neben den „sichtbaren" Kosten, d. h. baren Ausgaben, noch eine Spanne für die „unsichtbaren" Kosten, also der indirekt in Erscheinung tretenden Kosten, enthalten. Bei dem genannten „von der Substanz leben" handelt es sich also nur um die spezifische

[1]) Erst mit den Mindestpreisen der Notgemeinschaft wurde der statische Standpunkt theoretisch aufgegeben. Bei Nachweis geringerer Durchschnittskosten, die verbandsseitig als kaum wahrscheinlich angesehen wurden, war man bereit, die Bindung auf Einhaltung der Preisnormen zu lockern. Vergl. Nr. 63 der „Zeitschrift„, Jahrgang 1934, S. 610.
[2]) Vergl. Bartosch, Vom DBPT zur Marktregelung, a. a. O., S. 459.

Verwendung der Kostenteile, die der Erhaltung des Geschäftsvermögens entzogen werden. Um demgemäß bei dem Verkauf des Unternehmens unter weitgehendster Fortführung eine möglichst hohe Quote zu erzielen, muß der Druckereibesitzer eine entsprechend hohe Spanne zwischen Verkaufserlösen und „sichtbaren" Kosten einkalkulieren. Bezüglich der zu erstrebenden Preishöhe liegt daher weniger ein Unterschied vor als in der Verwendung der Mittel, die entweder der Erhaltung des Betriebes oder der Liquidierung des langfristigen Kapitals zugeführt werden.

Eine indirekte Folge der dargestellten Festpreispolitik des DBV machte sich im Hinblick auf die Kapazitätsausdehnung bemerkbar. Der Wunsch zum Großbetrieb war im Buchdruckgewerbe sehr stark entwickelt. Nun machte es die Festpreispolitik zahlreichen Klein- und Mittelbetrieben durch Ansammlung von Differentialrenten nicht sehr schwer, diesen Wunsch zu verwirklichen. Je schneller die Ansammlung von Gewinnen eine Ausdehnung zum Großbetrieb zuläßt, desto geringere kaufmännische Fähigkeiten gehören einmal dazu und desto eher wird die technische Kapazität größer als sie durch die Nachfrage bedingt wird. Die Kreditgewährung der Maschinenlieferanten mag diese Entwicklung erleichtert haben. Sicherlich verlockten die von dieser Seite vorgewiesenen „Rentabilitätsberechnungen" für neue Maschinen gerade den kalkulativ ungeschulten Betriebsführer zum Kauf, wenn die Berechnungen unter Zugrundelegung der Vollbeschäftigung aufgestellt waren. In wie wenigen Buchdruckereien können überhaupt derartige Rentabilitätsberechnungen auf die besonderen Verhältnisse des jeweiligen Betriebes abgestellt werden? Ohne Rentabilitätsberechnung sollten aber grundsätzlich — vor allem in übersetzten Gewerben — keine Neuanschaffungen erfolgen. Im Bericht des Wirtschaftsamtes des DBV vom 31. 5. 33 heißt es noch sehr kennzeichnend für die, vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen, unbeschwerte Investierungspolitik im Buchdruckgewerbe:

> „In welchem Ausmaß die auf voller Beschäftigung der neuen Maschinen aufgemachte Rentabilitätsberechnung falsch ist, bleibt allzu oft unberücksichtigt. ... Dieser Vorgang ist geradezu typisch für die Gesamtlage des Druckgewerbes, wie sie sich dem Wirtschaftsamt auf Grund seines umfangreichen Verkehrs mit den Mitglieds- und Lieferfirmen darstellt. Das Wirtschaftsamt beschränkte sich deshalb bei der Beantwortung von Anfragen dieser Art keineswegs auf eine Auseinandersetzung der technischen Eigenarten einer neuen Maschine, sondern es hielt sich gerade im letzten Jahre für verpflichtet, die Mitglieder auf solche Erwägungen grundsätzlicher Art hinzuweisen."[1])

Eine andere Frage ist es, wie groß die Zahl der Druckereien ist, die diese Einrichtung des Wirtschaftsamtes zunächst einmal benutzen und inwieweit sie diesen kaufmännischen Erwägungen bei etwaigen Neuanschaffungen zugänglich sind. So entwickelte sich im Buchdruckgewerbe etwa seit der Stabilisierung der deutschen Währung im Jahre 1923 eine Kapitalfehlleitung[2]) im übergroßen Produktions-

[1]) S. a. a. O., S. 86 u. 87.
[2]) S. Bartsch, Optimale Ausnutzung u. Produktionssteuerung im graphischen Gewerbe; „Zeitschrift" Nr. 69/36, S. 789—792. Dort heißt es u. a.: „Es gibt sehr viele Betriebe, die, wenn sie einigermaßen Arbeit hatten, sofort eine neue Schnellpresse gekauft oder ein neues Gebäude errichtet haben und die beides heute nicht ausnutzen können. Damals, als der Betrieb noch kleiner war, erreichten sie die optimale

apparat, deren Auswirkung durch die Krise der deutschen Wirtschaft nach 1928 und durch staatliche Maßnahmen, wie Zusammenlegung von Zeitschriften und Zeitungen . . . eine außerordentliche Notlage für das Buchdruckgewerbe heraufbeschwor.[1])

Die dritte Auswirkung der DBV-Preispolitik wirkte sich in der verhältnismäßig zahlreichen Errichtung von Haus- und Behördendruckereien aus. Die Entwicklung dieser Druckereien beruht nicht nur in der Geheimhaltung wichtiger staatlicher Verträge oder dergl., sondern muß als ein Kostenproblem aufgefaßt werden. Nach den Untersuchungen Müllers[2]) vermag der große Drucksachenbedarf von Industrie-Konzernen, staatlichen Behörden usw. unter bestimmten Umständen aus eigener Herstellung billiger als von selbständigen Lohndruckereien bezogen werden. Maßgebend ist es, ob der Bedarf eine Spezialisierung der Produktion zuläßt oder nicht. Zeigt ein Kostenvergleich zwischen spezialisierter Hausdruckerei und selbständiger Lohndruckerei schon einen Vorsprung der ersteren, so wird der Unterschied je Einstandspreis noch größer, wenn die Buchdruckerei ihre Preise nach dem DBPT berechnet. Hierdurch wurde die statische DBV-Preispolitik zu einer Gefahrenquelle für das Buchdruckgewerbe; denn der Preisvorsprung bei Eigenerzeugung führte den Drucksachen-Großverbraucher zur Angliederung von Haus- oder Regiedruckereien. Würde der DBV diese Gefahr in ihrer ganzen Tragweite erkannt haben, so hätte er mit Hilfe einer beweglichen Preispolitik gegenüber den Großverbrauchern die Entwicklung der Konkurrenz durch berufsfremde Produzenten weitgehend unterbinden können. Eine wesentliche Voraussetzung für eine derartige bewegliche Preispolitik ist jedoch eine andere Wirtschaftsauffassung, die das Allheilmittel zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage nicht nur in der statischen Preisregelung sieht. Der anderen Wirtschaftsauffassung entspricht ein neues Leistungsprinzip. Hiernach ist zur Beurteilung einer Buchdruckerei nicht nur die qualitative, sondern ebensosehr die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu beachten. Die qualitativ hochstehende Arbeit muß zu einem Minimum an Kosten angefertigt werden. Weder das Kosten- noch das Qualitäts-Prinzip allein, sondern nur die Vereinigung beider kann heute Richtschnur für die Wirtschaftsführung sein. Aus dieser Wirtschaftsauffassung entstand durch die nationalsozialistische Regierung eine Form der Marktordnung, die, auf einer anderen geistigen Grundhaltung beruhend, mit anderen Methoden und Mitteln die Gesundung des Buchdruckgewerbes herbeiführen soll.

Ausnutzung, bei der sie Gewinne erzielten. . . . und wer heute einen Betrieb von 100 Mann hat und hat nur 25 drin herumlaufen, der weiß, was es bedeutet, den optimalen Ausnutzungsgrad seines Betriebes nicht gekannt zu haben.“ — Mit a. W. wird hier von maßgeblichster Seite die Kapitalfehlleitung als eine Folge unkaufmännischer Geisteshaltung zugegeben.

[1]) Vergl. S. 13 f. d. A.

[2]) Vergl. a. a. O., S. 78—103.

B) Die Marktordnung für das Buchdruckgewerbe

I. Die Eingliederung der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe in die staatlichen Anordnungen zur Marktordnung für das graphische Gewerbe

Der nationalsozialistische Staat hat zur Marktordnung für das graphische Gewerbe die fünf folgenden Anordnungen erlassen:

1. Ordnung für das graphische Gewerbe vom 21. 5. 35.[1]
2. Anordnung einer Marktregelung für das graphische Gewerbe v. 7. 6. 35.[2]
3. Anordnung betr. Verlängerung der Anordnung einer Marktreglung für das graphische Gewerbe vom 21. 12. 35.[3]
4. Zweite Anordnung einer Marktregelung für das graphische Gewerbe vom 28. 2. 36.[4]
5. Dritte Anordnung einer Marktregelung für das graphische Gewerbe vom 17. 7. 36.[5]

Das Wesen der Marktordnung für das gesamte graphische Gewerbe liegt in diesen Bestimmungen fest.

Um von Seiten der anbietenden Betriebe die Ordnung auf dem Markte herzustellen, erstrecken sich sämtliche genannten Anordnungen direkt oder indirekt auf die Regelung des Wettbewerbes. Erstrebt wird der gesunde freie Wettbewerb, wie er sich bei genügendem Angebot von Waren und Leistungen bei entsprechender Kaufkraft des Volkes entwickelt.[6]) Dieser Wettbewerb kann – durch das Mißverhältnis zwischen großem Angebot und kleiner Nachfrage[7]) in ungesunde Bahnen gelenkt — dann zu einer Gefahr werden, wenn

> „im Wettbewerb Preise angeboten werden, aus denen Steuern und Löhne nicht gezahlt, die Gläubiger nicht befriedigt wurden."[8])

Aus der Gestaltung der in ihrer Art erstmaligen Marktordnung für das graphische Gewerbe spricht der feste Glaube des Gesetzgebers, daß

> „die verantwortungsbewußten, tüchtigen, hingebungsvollen, nationaldisziplinierten Kräfte ... frei gemacht"

an einem Aufbau der Wirtschaft mitwirken können und müssen,

> „der geeignet und zuverlässig genug ist, auch in schwierigen Lagen das deutsche Volk wirtschaftlich gesund zu betreuen!"[9])

Dementsprechend wird in dem Vorspruch zur Ogra an die

> „Initiative, die Leistung und die wirtschaftliche Verantwortung des einzelnen Betriebes und seines Betriebsführers"

---

1) S. im Kommentar S. 30—33.
2) S. im Kommentar S. 47 u. 48.
3) S. im Kommentar S. 54.
4) S. „Zeitschrift" Nr. 18 vom 3. 3. 36.
5) S. „Zeitschrift" Nr. 55 vom 22. 7. 36, S. 567.
6) Vergl. den Vorspruch zur Ogra, im Kommentar, S. 30.
7) Die Frankfurter Zeitung vom 23. 8. 36, Nr. 430/31, S. 13 berichtet vom Druckgewerbe, daß „die Gesamtkapazität nur zu 35 bis 45% ausgenutzt sein dürfte."
8) Vergl. den Vorspruch zur Ogra a. a. O.
9) Vergl. die Presseerklärung vom Reichskommissar für Preisüberwachung, Oberbürgermeister Dr. Goerdeler, anläßlich der Einführung der Verordnung über Wettbewerb vom 21. 12. 34, im Kommentar zitiert auf S. 34.

appelliert. Die zu diesem Zwecke notwendige Freiheit gewährt die Marktordnung dem Betriebsführer. Es ist jedoch nicht die unbegrenzte Freiheit einer vergangenen Zeit, sondern eine auf den lauteren Leistungswettbewerb begrenzte Freiheit, die aus der neuen Marktordnung spricht. So heißt es im Kommentar zur Ogra klar und bezeichnend:

> „Richtunggebend im Wettbewerb soll das Verhalten des verantwortungsbewußt wirtschaftenden Menschen sein. Er soll frei gemacht werden von allen starren Vorschriften und Bindungen. Soweit Einzelvorschriften gegeben werden, dienen sie in erster Linie diesem Ziel; im übrigen haben sie den Zweck, die Machenschaften unvernünftiger oder gar böswilliger Menschen mit Sicherheit abzuwehren."[1])

Eines verdient noch hervorgehoben zu werden, was die vom Staate erwünschte Preispolitik kennzeichnet: es

> „soll für alle Maßnahmen entscheidend bleiben, daß der einzelne Betrieb sich jeder Zeit in der Lage hält, seinen Verpflichtungen gerecht zu werden."[2])

Dieser Ausspruch ist von sehr großer Bedeutung für die Auslegung der dynamischen Preispolitik und für die organische Gesundung des Gewerbezweiges, weil die mit Hilfe beweglicher Preise sich auslösende Liquidierung von unwirtschaftlichen Betrieben zu einer Anpassung von Angebot und Nachfrage führen soll.

Nachdem die Einstellung des Gesetzgebers zur Wirtschaftsordnung und zum Wettbewerb kurz zum Ausdruck gebracht wurde, können wir nun das Wesen der Marktordnung für das graphische Gewerbe und die Eingliederung der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe darstellen.

Die am 21. 5. 35 vom damaligen Reichskommissar für Preisüberwachung, Dr. Goerdeler, erlassene „Ordnung für das graphische Gewerbe" bringt sehr weitgehende Maßnahmen des Staates zur Selbstverwaltung des graphischen Gewerbes zum Ausdruck. Die Fachverbände der drei Gewerbezweige

1. der Deutsche Buchdruckerverein e. V. Berlin
2. der Verband Deutscher Offset- und Steindruckereibesitzer e. V. Leipzig
3. der Bund der chemigraphischen Anstalten, Kupfer- und Tiefdruckereien Deutschlands e. V. in Berlin

werden mit der Durchführung und Gestaltung der Marktordnung nach den besonderen Verhältnissen ihrer Gewerbezweige beauftragt und damit für die Verwirklichung der hierin verankerten neuen Wirtschaftsauffassung verantwortlich betraut. Zunächst einige Worte zum Wesen dieser Marktordnung: Sie wird in der bekannten Form durch Regelung des Verhaltens einer Marktpartei, der anbietenden Betriebe, unter Umgehung eines Preiskartells herbeigeführt. Nach den obigen Ausführungen zur DBV-Preispolitik ist es verständlich, daß von den Buchdruckern unter Beibehaltung der statischen Preispolitik die Ausdehnung der Notgemeinschaft der Deutschen Buchdruckereien auf die verhältnismäßig wenig außenstehenden Betriebe (2%) angestrebt wurde.[3])
Um die Lage des graphischen Gewerbes organisch zu heben, ist die Marktordnung

---

[1]) Siehe a. a. O., S. 34.
[2]) Siehe den Vorspruch zur Ogra, a. a. O., S. 30.
[3]) Vergl. G. Menz, Die Marktordnung für das graphische Gewerbe, in „Die Betriebswirtschaft", Jahrgang 1936, S. 2.

u. a. so gestaltet, daß jeder Betriebsführer einer graphischen Unternehmung seine Aufgaben in erster Linie als Kaufmann, d. h. als vollverantwortlich wirtschaftender Mensch erkennen und bewußt danach handeln soll. Die Verwirklichung der engen Verbundenheit von Wirtschaftspolitik und Betriebswirtschaft im Rahmen der Volkswirtschaft ist sehr bemerkenswert an der Lösung dieser Marktordnung. Zu dieser Verankerung von Wirtschaftspolitik und Betriebswirtschaft sagt Prof. Menz sehr richtig das Folgende:

> „Das ist gerade vom Standpunkt des Betriebswirtschaftlers nun das Interessanteste an dieser Marktordnung, daß die volkswirtschaftspolitische Forderung letztlich rein betriebswirtschaftlich verankert wird. Der Betrieb ist nun einmal die Keimzelle der Wirtschaft. Seine an sich unerläßliche Autonomie, die Grundlage seiner Eigenverantwortlichkeit, findet selbstverständlich ihre Grenzen wie ihren Halt an seiner Volksverbundenheit, insbesondere seiner volkswirtschaftlichen Einordnung. Auch sie jedoch wird erst vom Betrieb aus verwirklicht.“[1]

Diese „rein betriebswirtschaftliche Verankerung“ erfolgt über die Verpflichtung aller Betriebe zur Einführung einer Mindestbuchhaltung und zur Errechnung der Selbstkosten nach den „tatsächlichen Unkosten“,[2] d. h. über die Erziehung zur richtigen Kalkulation. Zu diesem Hauptzweck sind die Verbände berechtigt, weitere Richtlinien und Kostenvoranschlags-Leerformulare herauszugeben, die der Zustimmung des Reichskommissars für Preisüberwachung oder der von ihm bestimmten Stellen bedürfen. Neben den Bestimmungen für die Erziehung zur richtigen Kalkulation gibt die Ordnung für das graphische Gewerbe den Fachverbänden das Recht, Richtpreise und Lieferungsbedingungen festzusetzen, um den lauteren Wettbewerb zu verwirklichen.

Die im zweiten Teil der Ogra unter B) „Vorschriften zur Ahndung von Verstößen gegen den lauteren Wettbewerb“ erlassenen Bestimmungen sehen grundsätzlich nur leichte Maßnahmen wie Belehrung und Verwarnung vor. Inzwischen ist jedoch mit der dritten Anordnung einer Marktregelung für das graphische Gewerbe vom 17. 7. 36 hierin eine Veränderung eingetreten. Die vorher von Dr. Goerdeler abgelehnte Forderung auf Vertrags- bezw. Ordnungsstrafen sind darin bewilligt worden, sodaß seit dem 18. 7. 36 die Träger der Marktordnung alle der Ogra unterstellten Betriebe durch Sachverständige prüfen und bei Verstößen nach vorheriger Belehrung Vertragsstrafen festsetzen können. Bei Meinungsverschiedenheiten entscheiden die ordentlichen Gerichte „über den streitigen Anspruch nach Grund und Höhe.“[3]

Nur in sogenannten schwereren Fällen kann der Fachverband nach B) I c der Ogra einen Antrag bei dem Reichskommissar für Preisüberwachung auf „Untersagung der Fortführung des Betriebes wegen Unzuverlässigkeit des Inhabers oder Leiters des Betriebes“ oder auf „Schließung des Betriebes“ stellen.[4]

---

[1] S. Menz, a. a. O., S. 4.
[2] S. Ogra A I, Ziffer 1 u. 2.
[3] S. a. a. O., § 1, Ziffer 6.
[4] Der Geltungsbereich der Ogra erstreckt sich naturgemäß nur auf die den Organisationen angeschlossenen Betriebe. Die sogenannten Außenseiter-Firmen werden zur Durchführung der Ogra mit dem 8. 6. 35 durch die Anordnung einer Marktregelung vom 7. 6. 35 den Fachverbänden nach § 2 dieser Anordnung angeschlossen. Hierunter sind alle Unternehmungen oder Betriebsstätten des graphischen Gewerbes zu verstehen, welche Buchdruckereierzeugnisse für Dritte herstellen. Vergl. die 1. Anordnung des DBV, i. Kommentar S. 58.

Wegen der im gesamten graphischen Gewerbe schlechten Ausnutzung der Produktionsmittel (Maschinen, Schriften u. a.) ist zur Ordnung des Marktes vor allem eine Anpassung von Angebot und Nachfrage vordringlich. Die Anordnung einer Marktregelung für das graphische Gewerbe vom 7. 6. 35 vom Reichs- und Preußischen Wirtschaftsminister und die Anordnung betr. Verlängerung der Anordnung ... vom 21. 12. 35 verhindern für kurze Zeit, bis zum 29. 2. 36, durch das Neuerrichtungs- und Erweiterungsverbot eine weitere Ausdehnung des übersetzten technischen Produktions-Apparates (der technischen Kapazität).

Eine freiwillige „Marktvereinbarung" zwischen den Organisationen des graphischen Gewerbes einerseits und den Druckmaschinenherstellern und -verteilern andererseits sorgt nach Ablauf des Neuerrichtungs- und Erweiterungsverbotes für eine weitere Regelung der technischen Kapazität. Mit der zweiten Anordnung einer Marktregelung ... vom 28. 2. 36 bleiben die der Ogra unterworfenen Firmen auch im Rahmen dieser privatrechtlichen Marktvereinbarung nach wie vor den Fachverbänden angeschlossen. Bei der Behandlung der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe haben wir uns noch eingehender damit zu beschäftigen.[1])

Das Wesen der Marktordnung für das graphische Gewerbe haben wir nun aus den staatlichen Anordnungen als Maßnahmen zur Selbstverwaltung der Wirtschaft kennengelernt. Sie erstrecken sich auf:

1. die betriebswirtschaftliche Erziehung der Betriebe zum lauteren Wettbewerb,
2. die Regelung der technischen Kapazität,
3. die Erfassung sämtlicher Unternehmungen oder Betriebsstätten, soweit es sich um die Regelung der Kapazität bzw. um die Durchführung der betriebswirtschaftlichen Erziehungsaufgabe handelt.

Die Eingliederung der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe stellt sich dar als eine Einzelregelung nach den besonderen Verhältnissen des Gewerbezweiges im Rahmen der genannten staatlichen Anordnungen. Der Träger dieser Marktordnung für das Buchdruckgewerbe, der DBV, hat zu diesem Zweck selbständig Anordnungen erlassen, die im Zusammenhang mit den genannten staatlichen Maßnahmen die Marktordnung für das Buchdruckgewerbe repräsentieren.

Wie die Marktordnung für das Buchdruckgewerbe auf diese Weise gestaltet worden ist, soll Gegenstand der folgenden Ausführungen sein.

II. Die Vorschriften für einen lauteren Wettbewerb

In den Vorschriften für einen lauteren Wettbewerb ist die Erziehungsaufgabe umrissen. Hier liegt der Grund, weshalb man das graphische Gewerbe als Versuchsfeld bezeichnet hat.[2]) Es ist ein Versuch, durch Erziehung zur richtigen Kalkulation, gestützt auf Richtpreise, zum lauteren Leistungswettbewerb und damit zu einer Ordnung des Marktes zu kommen. Zunächst sei der gesetzliche Rahmen für die Erziehungsaufgabe dargestellt.

---

[1]) Vergl. Kapitel B IV d. A.
[2]) S. Das graphische Gewerbe als Versuchsfeld, in Frankfurter Zeitung Nr. 430/31 v. 23. 8. 36, S. 13.

1. Die Erziehung zur richtigen Kalkulation

Mit dem einfachen Satz:

> „Jeder Betrieb, auch der kleinste, ist zu einer Mindestbuchführung verpflichtet"

beginnt die Erziehungsaufgabe in der Ogra.[1]) Im Einvernehmen mit den zuständigen Preisüberwachungsbehörden[2]) hat der DBV in seiner dritten Anordnung vom 10. 12. 35 besondere Vorschriften hierzu erlassen. Hierdurch wird die Gewähr dafür gegeben, daß diese „Mindestbuchführung . . . in ihren Einzelbestimmungen gleichzeitig die Voraussetzung zur Erfüllung der gemäß A I Ziff. 2 vorgeschriebenen Selbstkostenrechnung nach den tatsächlichen Unkosten" schafft.[3])

Beachtet man die Geisteshaltung in weiten Kreisen des Buchdruckgewerbes, die eine

> „tiefeingewurzelte Abneigung unserer Buchdrucker gegen jede kaufmännische oder buchhalterische Arbeit zeigt",[4])

so war unbedingt eine Einrichtung zu begrüßen, die es den Betrieben ermöglicht, durch sachverständige Kräfte außerhalb des Betriebes ihrer Verpflichtung zur Führung einer Mindestbuchführung zu genügen, so weit im eigenen Betrieb die erforderliche Zeit und das notwendige Verständnis fehlte. Mit der vierten Anordnung des DBV . . . vom 21. 5. 35 sind aus diesem Grunde vorsorglich Buchstellen für das Buchdruckgewerbe in den Kreisen des DBV errichtet worden.[5])

> „Den Buchstellen obliegt die Uebernahme der Buchführung derjenigen Druckereibetriebe, die die Mindestbuchführungsvorschriften gemäß der dritten Anordnung nicht selbst erfüllen wollen"

heißt es dort in Ziffer 2 der Anordnung. Die Buchstellen erhalten von den ihnen angeschlossenen Betrieben die täglichen Einnahmen und Ausgaben derart, daß sie die Kostengliederung für die Errechnung der Selbstkosten, für die Bilanz sowie den steuerlichen Jahresabschluß und die Umsatzsteuererklärung anfertigen können.[6])

Durch diese Regelung hat der DBV erreicht, daß sich jeder Betrieb Klarheit über seine eigenen Ausgaben — sei es direkt oder indirekt — nach einheitlichen Richtlinien für das gesamte Buchdruckgewerbe verschafft. Weicht ein eingeführtes Buchhaltungssystem von den Vorschriften der dritten Anordnung vom 10. 12. 35 ab, so können Ausnahmen dann bewilligt werden, wenn ein solches

> „den Grundbedingungen der Ordnung entspricht und aus der Beibehaltung Unzuträglichkeiten nicht zu befürchten sind. In allen diesen Fällen ist jedoch eine förmliche Ausnahmebewilligung des marktregelnden Verbandes erforderlich",

---

[1]) S. A I, Ziffer 1 der Ogra.
[2]) Vergl. Kommentar, S. 36.
[3]) S. Dritte Anordnung . . . vom 10. 12. 35, Ziffer 1, Abs. 2 im Kommentar, S. 88.
[4]) S. Die Einrichtung von Buchstellen. In: Die Buchstelle, Sonderbeilage der „Zeitschrift" Nr. 1 v. Oktober 1935, S. 3. Man vergl. weiterhin die Ausführungen zur Geisteshaltung im Buchdruckgewerbe S. 6—8 d. Arbeit.
[5]) Vergl. die Vierte Anordnung des Deutschen Buchdrucker-Vereins zur Durchführung der Ordnung für das graphische Gewerbe vom 21. 5. 35, Ziffer 1.
[6]) Vergl. „Die Einrichtung von Buchstellen", a. a. O., S. 4.

heißt es diesbezüglich im Kommentar zur Ogra.[1])

Neben der Mindestbuchführung ist jeder Betrieb weiterhin verpflichtet,

> „seine Selbstkosten regelmäßig nach seinen tatsächlichen Unkosten zu errechnen und zwar unter ordnungsmäßiger Berücksichtigung und Erfüllung seiner laufenden Verpflichtungen gegenüber Reich, Staat und Gemeinde, gegenüber den Organisationen der Wirtschaft, gegenüber den sozialen Versicherungsträgern, gegenüber seiner Gefolgschaft und gegenüber seinen Gläubigern."[2])

Zu dieser allgemeinen Vorschrift hat der DBV gleichfalls am 10. 12. 35 eine Anordnung zur Durchführung der Ogra erlassen.[3]) Darin weist der DBV auf die Errechnung der Selbstkosten als Voraussetzung richtiger Kalkulation hin und erläßt die dazu erforderlichen Richtlinien nach A I Ziffer 3 der Ogra. Es wird bestimmt, daß die Selbstkostenrechnung in der Form einer Betriebsabrechnung zu erfolgen hat.[4])

> „Das Ziel der Betriebsabrechnung ist die Ermittlung der Selbstkosten je Leistungseinheit, z. B. einer Satzstunde, des Tausenddruckpreises usw."[5])

Für die Durchführung der Selbstkostenrechnung kann der DBV dem Einzelbetrieb sinngemäß zur Mindestbuchführung gleichfalls eine Sonderregelung bewilligen. Zur kalkulatorischen Erziehung der ihm angeschlossenen Betriebe ist der DBV berechtigt,

> „Kostenvoranschlags-Leerformulare, in denen Kosten und Preise nicht enthalten sein dürfen, herauszugeben."[6])

Sie bedürfen der Zustimmung der vorgesetzten staatlichen Behörde. Mit seiner sechsten Anordnung vom 10. 12. 35 hat der DBV von dieser Ermächtigung Gebrauch gemacht und die folgenden Kostenvoranschlag-Leerformulare herausgegeben:

> „A für kleinere Buchdruckereibetriebe,
> B 1 „ Akzidenz-Druckaufträge in mittleren Buchdruckereibetrieben,
> B 2 „ Akzidenz-Druckaufträge in größeren Buchdruckereibetrieben,
> C „ Werk- und Zeitschriften-Druckaufträge."[7])

Da dieser wichtigste Teil der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe erst nach einer gewissen Anlaufzeit Erfolg haben kann, so wandte sich der Träger der Marktordnung zunächst der Preisregelung zu.

2. Die Richtpreise und Lieferungsbedingungen

Mit der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe wurden die Befugnisse des DBV für alle angeschlossenen Betriebe, verpflichtend Richtpreise festzusetzen, dahin erweitert,

---

[1]) S. a. a. O., S. 37.
[2]) S. A I Ziffer 2 der Ogra im Kommentar S. 31.
[3]) S. die Fünfte Anordnung des DBV zur Durchführung der Ogra vom 21. 5. 35. Im Kommentar veröffentlicht S. 94—97.
[4]) S. a. a. O., Ziffer 1.
[5]) S. a. a. O., Ziffer 2.
[6]) S. A I, Ziffer 4 der Ogra.
[7]) S. Sechste Anordnung des DBV zur Durchführung der Ogra vom 21. 5. 35, Ziffer 1, im Kommentar, S. 98.

> „als die Herausgabe der Richtpreise ohne Zustimmung oder Genehmigung der Preisüberwachungsbehörde zulässig ist; die Verbände haben lediglich eine Pflicht zur Mitteilung."[1])

Dieses Entgegenkommen der staatlichen Stellen beruht auf der ideellen Grundlage dieser Marktordnung, in dem Vertrauen, daß der Träger der Marktordnung dieser Grundhaltung entsprechend die erforderlichen Maßnahmen zur Durchführung treffen wird. So dient die Mitteilungspflicht lediglich dem Zwecke der Ueberwachung. Letzten Endes würde ein behördliches Eingreifen trotzdem in jedem Falle erfolgen können und müssen, wenn der Träger der Marktordnung gegen die Grundgedanken verstößt.[2])

Bevor die Preisregelung im Rahmen der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe behandelt wird, sei das Augenmerk einmal kurz auf die heutige Stellung des Staates zur Preisgestaltung und Marktordnung dargelegt. In der Praxis der heutigen staatlichen Wirtschaftsführung zeigt sich die Marktordnung als ein wesentliches Instrument der Wirtschaftsführung. Ausschlaggebend ist nicht die Form der Regelung, sondern einzig und allein das wirtschaftspolitische Ziel. Dieses läßt die von Fall zu Fall geeignete Form der Marktordnung entstehen. Das ging sehr deutlich aus dem Frankfurter Vortrag von Prof. Dr. Lehnich über „Das Problem der Marktregelung in der nationalsozialistischen Wirtschaft" hervor,[3]) wenn der Vortragende sagte:

> „Der tragende Gedanke des neuen Marktregelungsrechts muß die Erkenntnis sein, daß es sich bei der Marktregelung um ein Mittel staatlicher Wirtschaftslenkung handelt. Die Regelung des Marktes wird nicht nur deshalb durchgeführt, weil sie im Interesse der Privatwirtschaft dringend geboten erscheint, sondern weil der Staat in dem einzelnen Wirtschaftszweig eine bestimmte Gestaltung des Marktes wünscht, und diese Gestaltung vornimmt, um auf diese Weise das sich gesetzte wirtschaftspolitische Ziel zu erreichen."[3])

Auf die Preisbindungen der Wirtschaft bezogen lag das wirtschaftspolitische Ziel darin, mit Hilfe einer Mengen-Konjunktur durch Unterbindung spekulativer Preissteigerungen die Beschäftigung unserer deutschen Wirtschaft zu heben und gleichzeitig eine gerechtere Einkommensverteilung zu erzielen.[4]) Aus diesem Grunde drängt auch die Marktordnung für das Buchdruckgewerbe von der bisherigen Gepflogenheit statischer Preisbindungen zur anpassungsfähigen dynamischen Preisbildung im freien, lauteren Leistungswettbewerb. Mit Hilfe der dynamischen Preispolitik erhält der wagemutige und verantwortungsbewußte Betriebsführer freie Hand im Wettbewerb von allen starren Preisbindungen. Für die gesamte Volkswirtschaft wird daher diese Form der Marktordnung in zweierlei Hinsicht von Bedeutung sein. Einmal wird der hemmungslosen Preisschleuderei Einhalt geboten zu Gunsten der Forderung, daß auf die Dauer gesehen die Preise nicht unter den Selbstkosten liegen dürfen. Zum anderen wird in den Gewerben mit übergroßem mengenmäßigen Leistungsvermögen mit der genannten Form der Marktordnung für das graphische Gewerbe eine

---

[1]) S. Anmerkung zu Abschnitt A Teil II Ziffer 5 im Kommentar, S. 37.
[2]) Vergl. Kommentar, a. a. O., S. 37 u. 38.
[3]) S. Heft 2 der Beihefte der Rhein-Mainischen Wirtschaftszeitung, S. 16 u. 17.
[4]) Vergl. Kalveram: Selbstkostenrechnung, Preispolitik und Wirtschaftssteuerung in „Z. f. B." 1935, S. 1 – 15.

Angleichung von Angebot und Nachfrage im Laufe der Zeit durch Auslese und Ausschaltung der unwirtschaftlichen Betriebe erzielt. Nicht unwichtig ist es, die Grenzen dieser Preisdynamik zu kennen, weil die branchenmäßigen Untersuchungen des RKW und des Institutes für Wirtschaftsbeobachtung an der Hindenburg-Hochschule in Nürnberg[1]) gezeigt haben, daß die Streubreite der Kosten gleicher Leistungsmengen in den verschiedenen Betrieben ziemlich stark schwanken. Diese Kostenstreuungen werden durch die „untere" und die „obere" Preisgrenze bestimmt.[2])

Die Erziehung zur richtigen Kalkulation ist eine Maßnahme auf weite Sicht und verlangt gerade im Buchdruckgewerbe eine große Anlaufzeit. Um in kürzester Frist den Wettbewerb zu beeinflussen, schuf man das System der Richtpreise. Sie unterscheiden sich offensichtlich von den bisher bekannten „Fest- oder Mindestpreisnormen". Die Richtpreise gelten ihrer wirtschaftspolitischen Zielsetzung nach als ein Hilfsmittel für die Uebergangszeit bis zu dem Zeitpunkte, wo jeder Betrieb in der Lage ist, nach seinen betriebseigenen Kosten „richtig" zu kalkulieren. Die Richtpreise haben die Aufgabe, den kalkulationsunsicheren Betrieben behilflich zu sein. Die Hilfe erstreckt sich sowohl auf den rein mechanischen Vorgang des Kalkulierens, auf den Aufbau einer Preiskalkulation wie auf den materiellen Inhalt. Beispielsweise geben die „Preisnormen für das Buchdruckgewerbe", die als Richtpreise gelten, Hinweise für den Kalkulator, in welchen Fällen nach Zeit oder nach 1000 Buchstaben zu rechnen ist, wie Unterschiede bezüglich Schriftart und Größe zu beachten sind ... Neben der kalkulatorischen Behandlung von Umbruch und Durchschuß werden die Qualitätsunterschiede bei „geringwertigen", „normalen", „besseren" oder bei „hochwertigen" Druckarbeiten ausgelegt u. a.[3]) Entsprechendes gilt für die Teilarbeiten in der Abteilung Druckerei. Durch die Bewertung der je Auftrag notwendigen Arbeitszeiten oder der fertiggestellten Arbeitsgänge vermag der Drucker an Hand der Richtpreise seine Preisangebote direkt zu berechnen.

Die Richtpreise verdienen außerdem noch indirekt Beachtung inbezug auf die Kontrolle der Kalkulation mit betriebseigenen Kosten. Denn:

> „Ergibt die eigene Kalkulation eine Abweichung, so muß das ein Anlaß sorgfältigster Selbstprüfung sein; es muß gewissenhaft untersucht werden, ob alle Kalkulationselemente in richtiger Weise berücksichtigt worden sind."[4])

Die verschiedene Zwecksetzung, die zu „Fest-, Mindest- oder Richtpreisen" führt, läßt erkennen, daß sich die genannten Preiskategorien ihrem Wesen nach unterscheiden. Man beachte die Verankerung dieser dynamischen Tendenz in Ziffer 2 des Abschnittes A Teil II der Ogra:

> „Der anbietende Betrieb ist unter gewissenhafter Prüfung und Beachtung seiner Selbstkosten berechtigt, die Richtpreise zu unter- und zu überschreiten."

---

[1]) Vergl. Ludwig Erhard, Preisbindung und Preisüberwachung in „Die deutsche Fertigware", Jahrgang 1934, Heft 12, Teil A, S. 187/92.
[2]) Vergl. die Ausführungen über die Stellung des Staates zur statischen Preispolitik d. A., S. 16 ff.
[3]) Vergl. „Preisnormen für das Buchdruckgewerbe" vom 13. 9. 35, S. 15—21.
[4]) S. Anm. zu Abschn. A, Teil II im Kommentar, S. 38.

Besonders betont wird diese grundsätzliche Einstellung durch die

„besondere Auflage, die der Reichskommissar für Preisüberwachung den drei marktregelnden Verbänden dahin gemacht hat, daß sämtliche Richtpreis-Listen der Verbände mit dem deutlichen Aufdruck zu versehen sind: Diese Richtpreise sind nicht verbindlich! Sie können gemäß der Ordnung für das graphische Gewerbe unterschritten und überschritten werden.“[1])

Diesen Hinweis findet man denn auch sehr auffällig in den „Preisnormen für das Buchdruckgewerbe“ und auf den verschiedenen „Spartenpreisen“ vom 13.9.35. Die Richtpreise sollen also nicht mehr dazu dienen, die Ruhe im Wettbewerb herzustellen, sondern sie sollen den Uebergang zur selbstverantwortlichen Preiskalkulation während der notwendigen Anlaufzeit erleichtern.

Die Wirkung der Richtpreise im lauteren Wettbewerb hängt vor allem von zwei Umständen ab. Diese werden charakterisiert durch das Verhältnis zwischen Richtpreisen und betrieblichen Kosten einerseits und dem tatsächlichen Preisniveau andererseits. Zunächst einige Worte zu der Kostenseite. Wie die branchenmäßigen Kostenuntersuchungen zeigen, schwanken die Kosten einer Produktionsleistung von Betrieb zu Betrieb. Aus diesem Grunde ist für einen bestimmten Betrieb klar zwischen den Selbstkosten einer Leistungseinheit und dem hierfür richtigen Preis zu unterscheiden. Die betrieblichen Selbstkosten werden wohl in jedem Falle vom Richtpreis abweichen. Die Differenz wird umso größer, je mehr der jeweilige Betrieb von dem für die Preistarifberechnung Repräsentativen abweicht, wenn man einmal von dem wesentlichen Faktor der Ausnutzung des Betriebes durch die jeweilige Beschäftigung absehen will. Nachdem der DBV sein altes Ziel nach gleichen Preisen und gleichen Kosten für das gesamte Buchdruckgewerbe aufgeben mußte, hat er inzwischen zugegeben, daß

„sich der Kleinbetrieb kostenmäßig wesentlich vom Mittel- und Großbetrieb unterscheidet.“[2])

Diese Erkenntnis ist in der Berechnung der Richtpreise dahingehend verwertet worden, daß man, um zu einer

„untersten Selbstkostengrenze bei einer sachgemäßen Aufstellung der Kosten zu kommen“, einen „normalisierten Betrieb in allen Einzelheiten“[3])

mittlerer Größe konstruierte.

Als Ergebnis erzielte man ein so niedriges Preisniveau, daß in der Praxis des täglichen Lebens diese Preise nicht genügen werden, um die Erhaltung eines jeden Betriebes und damit des heute im Buchdruckgewerbe investierten Kapitals zu gewährleisten. Die meisten Betriebe müssen nach Ansicht des DBV mit höheren Kosten zur Erhaltung der Produktionskraft rechnen. So sagte Direktor Bartosch:

„Ich habe noch heute die Ueberzeugung, daß die Notgemeinschaftspreise[4]) vielleicht in ganz wenigen Fällen für einzelne Betriebe gerade auf der Linie

1) S. Anm. zu Abschn. A Teil II im Kommentar, S. 38.
2) S. Bartosch: „Ein Jahr Marktordnung“ in „Zeitschrift“ Nr. 64 vom 11. 9. 36, S. 705.
3) S. Bartosch: Vom DBVT zur Marktregelung a. a. O., S. 458. Vergl. „Die Entstehung der Notgemeinschaftspreise“ in den „Berechnungsamtsnachrichten“ Nr. 1 von Januar 1935, S. 1 u. 2. Es sei erwähnt, daß die Mindestpreise der Notgemeinschaft im wesentlichen zu Richtpreisen erklärt wurden. Vergl. „Das graphische Gewerbe“, a. a. O.
4) Teilweise sind die Richtpreise gegenüber den Notgemeinschaftspreisen ermäßigt worden; s. u.

des wirtschaftlich Möglichen noch liegen, daß aber dem weitaus größten Teil unserer Betriebe diese Notgemeinschaftspreise kein Durchhalten über einen längeren Zeitraum gestatten werden. Es ist wirtschaftlich unmöglich, sich mit Hilfe dieser Preise soviel für den Betrieb zu erübrigen, daß er auch sach- und fachgemäß erneuert und ergänzt werden kann, und daß auf die Dauer die Arbeitsplätze für die Gefolgschaft erhalten bleiben."[1])

Beachten wir, daß bisher beim DBV keine klare Scheidung zwischen „Kosten" und „Preisen" gemacht wird,[2]) so ist dieser Aeußerung zu entnehmen, daß die durchschnittlichen Einheitskosten bei den meisten Betrieben über den Richtpreisen liegen. Da mit einer natürlichen Streubreite der Kosten in den verschiedenen Betrieben gerechnet werden muß, ist es selbstverständlich, daß zu jeder verbandlichen Preisfestsetzung seitens irgendwelcher Betriebe Kritik geübt wird. Um den kritischen Stimmen das richtige Gewicht beimessen zu können, müßte man prüfen, wieweit der Betrieb etwa wegen seiner rein qualitativen Leistungsfähigkeit, wegen seines alten Firmenrufes oder aber wegen seiner wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit Beachtung verdient. Die zahlreichen Betriebe, die in absehbarer Zeit nicht mit gewinnbringenden Ergebnissen rechnen können, bedeuten eine Belastung für das gesamte Gewerbe. In Anbetracht des übergroßen technischen Leistungsvermögens im Buchdruckgewerbe sollte dem gesunden Ausleseprozeß freies Spiel gelassen werden. Hoffentlich werden die mit Hilfe der Betriebsabrechnung von jedem Betriebe zu errechnenden Selbstkosten im Wege des zwischenbetrieblichen Vegleiches dazu führen, daß kostenmäßig einmal eine Bestandsaufnahme durchgeführt wird, die gleich geartete Betriebe zu Größenklassen zusammenfaßt. Mit Hilfe des Vergleiches der einheitlich ermittelten Kosten bei den verschiedenen Betriebsgrößenklassen kann man objektiv beurteilen, ob die Richtpreise der einen oder anderen Betriebsgröße kostenmäßig besser liegen. Gegenüber der Kostenstreuung von Betrieb zu Betrieb innerhalb einer Größenklasse wird wahrscheinlich die Streuung von Größenklasse zu Größenklasse bei weitem ausgeprägter sein. Die Auswertung derartiger Kostenverläufe könnte unter verbandlicher Mitarbeit zu einer Erweiterung der Marktordnung in Richtung der Spezialisierung führen. Hiermit würde sehr viel gewonnen sein, weil dann jede Buchdruckerei nicht jede Arbeit machte, und aus diesem Grunde der einheitliche Preis ganz von selbst an Bedeutung verliert.

Das Preisniveau ist infolge der mehr oder weniger stark differenzierten vergleichbaren und unvergleichbaren Leistungen grundsätzlich uneinheitlich. Dort, wo es dem Besteller gleichgültig sein kann, in welcher Druckerei er irgend einen Vordruck, im Sinne einer von Betrieb zu Betrieb vergleichbaren Druckleistung, herstellen läßt, kann man vielleicht von einem „Marktpreis", immerhin aber von einem einheitlichen Preisniveau sprechen. Bis zur verbindlichen Einführung der Richtpreise bewirkte eine zahlreiche Konkurrenz gering beschäftigter Druckereien eine stetig absinkende Preislage, sodaß das Mißverhältnis von Kosten und

---

[1]) S. „Vom DBPT zur Marktordnung a. a. O.

[2]) Vielleicht ist den maßgebenden Persönlichkeiten beim DBV die Benutzung der einheitlichen „Kostensprache" etwa nach dem Grundplan des RKW, wie dies bei dem Verband Deutscher Offset- und Steindruckereibesitzer e. V. in erfreulicher Weise geschieht, aus „psychologischen Gründen" unliebsam, weil das in den Ohren der Mitglieder zu theoretisch klingen könnte.

Erlösen offensichtlich wurde. Mit der Erziehung zur richtigen Kalkulation, vor allem mit der Erziehung zum kalkulativen Denken durch die Marktordnung für das Buchdruckgewerbe ist zu erwarten, daß auch die scharfe Konkurrenz auf dem Gebiet der vergleichbaren Druckleistungen ein Steigen der Preise bis zur Deckung der Selbstkosten bezw. bis zur Höhe der Richtpreise nicht verhindert. Anders steht es um den qualitativ hochwertigen, kunstgewerblichen Zweig der Buchdruckproduktion. Hier wird die persönliche Leistung des Druckers so mit der Druckleistung verwoben, daß das Erzeugnis von Betrieb zu Betrieb nicht mehr ohne weiteres vergleichbar ist. Daher kam es hier nicht zu Preisschleudereien in nennenswertem Umfang.

Neben dem Preisbildungsfaktor der „Vertretbarkeit“ oder „Nichtvertretbarkeit“ der Leistungen beeinflußt die „gehäufte Konkurrenz“ gleichfalls die durchschnittliche Preishöhe. In den Großstädten Berlin und Leipzig, die als Mittelpunkte des deutschen Druckgewerbes bekannt sind, liegt daher die Preishöhe kaum so hoch wie in den übrigen Bezirken. Ein besonders starkes Gewicht wird in dem Aufsatz „Das graphische Gewerbe als Versuchsfeld“[1]) auf diesen Faktor gelegt. Es heißt dort:

> „Wenn Richtpreise ... der Preiskonkurrenz den mörderischen Charakter nehmen, den sie in unterbeschäftigten Gewerben mit hohen fixen Kosten annehmen kann, so kann doch von ihrer bloßen Existenz ein gewisser Druck auf das Preisniveau ausgehen, nämlich überall da, wo infolge schwächerer Konkurrenzspannungen oder auf Grund besonderer Qualitätsleistungen bisher sich bessere Erlöse durchsetzen ließen. Immerhin dürften auch heute noch innerhalb des Druckgewerbes die durchschnittlich erzielbaren Preise um 10—20% über dem Niveau der Richtpreise liegen, was allerdings für die Hauptzentren des Druckgewerbes (Berlin, Leipzig u. a.) mit ihrer besonders gehäuften Konkurrenz kaum gelten dürfte.“[2])

Hier wird der tiefere Grund nicht so sehr in der Beschaffenheit der Leistung als in den Konkurrenzverhältnissen gesehen. Dies ist kaum verwunderlich, weil auch der DBV stets das Hauptgewicht auf einen einheitlichen Preis legte und die Besonderheit der Qualität nur als prozentualen Zuschlag zur normalen Leistung beachtete, bis die wirtschaftliche Tatsächlichkeit schließlich eine besondere Regelung, die Bildung von Sparten, trotz vieler Einwände erzwang.

Im Vergleich zu den Preisen der Notgemeinschaft vom Mai 1934 ist der Stundensatz im Handsatz als Richtpreis unverändert geblieben, desgl. der 1000-Buchstabenpreis für Handsatz. Niedriger liegen die Richtpreise im Maschinensatz. Der Typengußmaschinensatz wird nicht mehr wie im Handsatz vermindert um einen prozentualen Abschlag, sondern für Taster und Gießer getrennt berechnet. Weiterhin unverändert ist die „Druckberechnungstabelle für Akzidenzen“. Die Richtpreise für „Werke und Zeitschriften“ sind gegenüber denjenigen für „Akzidenzen“ im Handsatz-Stundensatz, im Formschließen sowie in der Textzurichtung herabgesetzt.[3])

---

[1]) S. Frankfurter Zeitung Nr. 430/31 vom 23. 8. 1936.
[2]) S. Frankfurter Zeitung, a. a. O.
[3]) Vergl. „Preisnormen für das Buchdruckgewerbe“ im „Börsenblatt für den Buchhandel“ Nr. 261 vom 9. 11. 35.

Die Festsetzung der Höhe der Richtpreise ist für das Preisniveau nicht gleichgültig, obwohl das Wesen der Richtpreise gerade in der Unter- bzw. Ueberschreitbarkeit liegt. Mit der Höhe der Richtpreise wird, mindestens für die große Zahl der Druckereien ohne Selbstkostenrechnung und sicherlich auch für einen Teil der Betriebe, deren Selbstkostenrechnung überdurchschnittlich hohe Einheitskosten ergeben, das Schicksal der Erhaltung oder Liquidation vieler Betriebe bestimmt. Die Richtpreise werden in Kreisen des Buchdruckgewerbes aus diesem Grunde — vielleicht auch nicht zu Unrecht — als gerechte Preise bezeichnet. Solange nun die betriebswirtschaftliche Erziehung der Marktgenossen noch nicht zum lauteren Wettbewerb führen kann, weil die Durchführung der Selbstkostenrechnung und ihre Auswertung für die betriebliche Preispolitik eine geraume Anlaufzeit beansprucht, hängt von der Höhe der Richtpreise ab, inwieweit eine wirklich organische Gesundung durch den notwendigen Ausleseprozeß erreicht wird oder nicht. Bis heute hat der Staat darauf verzichtet, die einzelnen Richtpreiskalkulationen laufend zu kontrollieren. Wie wir sahen, begnügt er sich lediglich mit der Mitteilungspflicht. Umso klarer hat der Träger der Marktordnung die wirtschaftspolitische Aufgabe zu erkennen, die Höhe der Richtpreise bei wesentlicher Verminderung der Kosten oder Erhöhung der Nachfrage den geänderten Verhältnissen anzupassen.

Ueber die Lieferungsbedingungen ist in der Ogra nicht mehr gesagt, als daß der Träger der Marktordnung berechtigt wird, Lieferungsbedingungen festzusetzen. Die Lieferungsbedingungen schließen die Lücke in der Preisregelung, um mittelbare Preisumgehungen auszuschalten. Sie vervollständigen also nur den Rahmen der Preisregelung.[1]) U. a. wird dort die Fertigstellung von Proben und Entwürfen oder die Behandlung von Satzfehlern oder Verfasserkorrekturen für die Preisstellung geregelt.

An die bisherigen Ausführungen anschließend ist nun zu entwickeln, welche Maßnahmen bei Unter- oder Ueberschreitungen der Richtpreise vorgesehen sind, um den lauteren Wettbewerb sicherzustellen. Bei dem heute erzielbaren Preisniveau ist für die Ordnung des Wettbewerbes lediglich die Unterschreitung der Richtpreise von Bedeutung. Es beziehen sich daher die auf Nichteinhaltung der Richtpreise bezugnehmenden Bestimmungen einzig und allein auf die Unterbietung der Richtpreise. Bevor die Maßnahmen bei Richtpreisunterschreitungen seitens des DBV dargestellt werden, soll auf die Pflichten für den unterbietenden Betrieb eingegangen werden. Hierzu heißt es in der Ogra:[2])

> „Im Falle der Unterschreitung der Richtpreise ist der anbietende Betrieb verpflichtet, gleichzeitig mit seinem Angebot die Unterschreitung der Richtpreise den zuständigen Stellen (Verband oder Unterverband oder Sparte) anzuzeigen."

Zunächst hat der betreffende Betrieb nur die Mitteilungspflicht an die für ihn zuständige Marktordnungsstelle, d. h. an die Kreisgeschäftsstellen des DBV,

---

[1]) S. Zweite Anordnung des DBV zur Durchführung . . . vom 14. 10. 35, Ziffer 1, Abs. 2: „Als Unterschreitung gilt auch eine Abweichung von den seitens des Deutschen Buchdruckervereins e. V. festgesetzten Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, soweit der Richtpreis dadurch mittelbar unterschritten wird." Im Kommentar S. 66.
[2]) S A II, Ziffer 3, Absatz 1 im Kommentar, S. 31.

bei denen die Meldestellen eingerichtet sind, oder — soweit es sich um Spartenerzeugnisse handelt — an die zentralisierte Spartenmeldestelle in Berlin,[1]) die eine Anfrage an den Betrieb zur Folge haben kann, ob er

> „seine laufenden Verpflichtungen gegenüber Reich, Staat und Gemeinde, gegenüber den Organisationen der Wirtschaft, gegenüber den sozialen Versicherungsträgern und gegenüber seiner Gefolgschaft ordnungsmäßig erfüllt hat."[2])

Wenn dieser Nachweis auch nicht kostenlos erfolgen kann, so soll doch keine Strafe hierin erblickt werden. Im Kommentar zur Ogra heißt es ausdrücklich:

> „Der Nachweis wird in einer Form geführt, die den Betrieb so wenig wie möglich belastet."[3])

Der DBV hat mit der zweiten Anordnung vom 14. 10. 35 mit der Ergänzung zur zweiten Anordnung vom 10. 12. 35 im einzelnen bestimmt, was insgesamt unter den Begriff des „Angebotes" fällt, wann und in welchem Umfange die Anzeige erstattet werden muß:

> „Die Unterschreitung ist bei jedem Angebot oder Abschluß anzuzeigen, gleichgültig, ob dies mündlich oder schriftlich erfolgt.
> Unter Angebot ist auch jede Preisabgabe in Gestalt von Anzeigen, Prospekten und dergl. zu verstehen."[4])

In der Ziffer 4 der Anordnung wird der Umfang der Anzeige so gefordert, daß die Meldestelle in der Lage ist, das Angebot wirklich beurteilen zu können.

III. Die Vorschriften zur Ahndung von Verstößen

In ihrer ursprünglichen Form sieht die Ogra zur Ahndung von Verstößen nur leichte Maßnahmen vor, solange ein Betrieb nicht auf Kosten Dritter einen unlauteren Wettbewerb betreibt. Es heißt dort:

> „Weicht ein Betrieb von den Vorschriften zu A I u. II ab, so können gegen ihn folgende Maßnahmen ergriffen werden:
>
> a) Belehrung,
>
> b) Verwarnung,
>
> c) in schwereren Fällen, insbesondere wenn der Tatbestand des § 1 Absatz 1 erster Halbsatz der Verordnung über Wettbewerb vom 21. 12. 34 gegeben ist:
>
>   1. Antrag bei dem Reichskommissar für Preisüberwachung auf Untersagung der Fortführung des Betriebes wegen Unzuverlässigkeit des Inhabers oder Leiters des Betriebes,
>
>   2. Antrag beim Reichskommissar für Preisüberwachung auf Schließung des Betriebes."[5])

[1]) Vergl. die Zweite Anordnung des DBV, a. a. O., Ziffer 5.
[2]) S. A II der Ogra, Ziffer 3, Abs. 1.
[3]) S. Anm. zu Abschnitt A, Teil II, im Kommentar, S. 39.
[4]) S. Zweite Anordnung des DBV, Ziffer 2.
[5]) S. B I der Ogra. Die Hervorhebungen sind vom Verfasser d. A.

Ganz bewußt hat man nur leichte Maßnahmen für den gutgesinnten und für den übelwollenden Schädling die stärksten Mittel vorgesehen, die ihn aus der Gemeinschaft des Betriebes und des Gewerbes ausschließen.
Für die in der Ogra verankerte Geisteshaltung typisch ist die Kommentierung hierzu. Es heißt dort:

„Auf die einzelnen Verbandsmitglieder soll durch die zuständigen Verbandsstellen durch Beispiel und Belehrung eingewirkt werden. An die Stelle einer schiedsgerichtlichen Verfolgung, die alle Gegensätze naturnotwendig verschärfen muß, tritt ein neues Verfahren, das an die Einsicht und das wirtschaftliche Denken der Beteiligten appelliert, und sich von verständiger Aussprache und sachlicher Belehrung und Verwarnung mehr verspricht als von Verhängung von Geldbußen oder anderer Strafen. Diese sind in der Ordnung überhaupt nicht vorgesehen.[1])

Sehr wichtig ist für den Bereich der Ogra, daß nicht erst der Tatbestand der Zahlungseinstellung oder der Eröffnung des Konkursverfahrens notwendig ist, wie bei der Verordnung über Wettbewerb vom 21. 12. 34, um einen Antrag auf „Untersagung der Fortführung des Betriebes wegen Unzuverlässigkeit des Inhabers oder Leiters des Betriebes" oder „auf Schließung des Betriebes" zu stellen.

Mit der genannten dritten Anordnung einer Marktregelung vom 17. 7. 36 ist die Wandlung zum „Kartellschutzmann" erfolgt, die im Gegensatz zu den staatlichen Stellen vom DBV von vornherein als notwendig angesehen wurde. So sagte der Geschäftsführer des DBV, Direktor Bartosch, in seinem Vortrag auf der Jahrestagung in Bad Ems sehr bezeichnend für die Einstellung:

„Der Reichskommissar für Preisüberwachung hatte die bei Beginn der Verhandlungen aufgestellte Forderung, Ordnungsstrafen einzuführen, abgelehnt. Er glaubte, daß wir Idealisten seien. Mit diesem Idealismus haben wir Schiffbruch gelitten und haben eingesehen, daß, wenn uns schon ein Kartell in dieser Form aufgepfropft wird, wir auch den Kartellschutzmann bekommen müssen und ohne diesen läßt sich leider bei uns nichts ausrichten."[2])

So wurde durch die dritte Anordnung im Abschnitt B der Ogra folgender Absatz 2 eingefügt:

„Betriebe, die Preisangebote abgeben, die unter den Richtpreisen liegen, sind zur Zahlung einer Vertragsstrafe bis zu 1000 Reichsmark verpflichtet, wenn sie

a) trotz vorheriger Belehrung die Vorschriften zu A I Ziffer 1 u. 2 nicht beachtet haben,
b) trotz vorheriger Belehrung die gemäß A II Ziffer 3 Absatz 1 vorgeschriebene Anzeige an die zuständigen Stellen nicht oder nicht rechtzeitig erstattet haben,

---

[1]) S. Anm. zu Abschn. B, Teil I, im Kommentar, S. 39.
[2]) S. Bartosch, Die Ogra und ihr Ausbau durch die Dritte Anordnung des Reichswirtschaftsministeriums, a. a. O., S. 782.

c) trotz Aufforderung des Verbandes den Nachweis nach A II Ziffer 4 u. 5 zu erbringen, keine oder unrichtige Angaben gemacht oder den Nachweis nicht innerhalb der vom Verbande gesetzten Frist erbracht haben,

d) dem vom Verbande bestellten Sachverständigen die Vornahme der nach Maßgabe der vorstehenden Vorschriften angeordneten Prüfung nicht gestatten oder die von ihm geforderten Unterlagen zur Einsicht oder nicht vollständig zur Verfügung stellen."[1])

Auch mit dieser Formulierung wird der strafprozessuale Charakter nicht in den Vordergrund der Maßnahmen gerückt, sondern es bleibt nach wie vor zunächst bei der Belehrung der Marktgenossen. So können selbst bei Mißachtung der Bestimmung über Mindestbuchführung und Selbstkostenrechnung Ordnungsstrafen erst nach vorheriger Belehrung verhängt werden. Dasselbe gilt für den Betrieb, der trotz Anforderung des Nachweises,

„daß er seine laufenden Verpflichtungen erfüllt hat"

erst nach entsprechender Belehrung bestraft werden kann, wenn er dieselben garnicht, unrichtig oder nicht rechtzeitig erbringt.

Heute ist es auf Grund der dritten Anordnung des Reichs- und Preußischen Wirtschaftsministers vom 17. 6. 36 § 1 Ziffer 1 Abs. 2 und Ziffer 2 Abs. 2 möglich, sämtliche Betriebe wie folgt untersuchen zu lassen:

a) auf die Einhaltung der Verpflichtung, Richtpreisunterschreitungen anzuzeigen und

b) auf eine Nachprüfung der kalkulatorischen Berechtigung des anzeigepflichtigen Angebotes hin.

Durch diese Anordnung ist der DBV als Träger der Marktordnung erst in der Lage, jedem Betrieb ohne Rücksicht darauf, ob der betreffende in dem Verdacht steht, gegen die Grundsätze des lauteren Wettbewerbes zu verstoßen oder nicht, wirksam zur Durchführung der Ogra heranzuziehen.[2]) Diese weitgehende Maßnahme hatte den Erfolg, daß mit einem Male eine solche Zahl von Richtpreisunterschreitungen angemeldet wurden, daß es dem Verbande unmöglich wurde, jeder Unterschreitung im einzelnen nachzugehen. Daher erfolgt seit dieser Zeit in systematischer Weise die Durchprüfung der angeschlossenen Betriebe.[3])

Um den Sachverständigen richtiges Arbeiten in den Betrieben zu ermöglichen, kann ebenfalls mit Hilfe von Vertragsstrafen den erforderlichen Maßnahmen Beachtung verschafft werden.

Die Durchführung der Vorschriften zur Ahndung von Verstößen gegen den lauteren Wettbewerb sehen gemäß Teil II Verfahren vor, für die entweder nach der Ziffer 6 der zweiten Anordnung des DBV vom 14. 10. 35 die

„Vorsitzenden der Kreise des DBV e. V. bzw. der Vorsitzende der Sparten . . ."

---

[1]) S. Abschn. B, Abs. 2 der Ogra.
[2]) Vergl. die Anm. zur Geschäftsordnung für Betriebsprüfungen zu Ziffer 1 im Kommentar, S. 82.
[3]) Vergl. „Das graphische Gewerbe als Versuchsfeld", a. a. O.

in den sogenannten leichten Fällen oder bei Vertragsstrafen bis zur Höhe von RM 100 bezw. in

„schwereren Fällen und für die Verhängung von Maßnahmen gemäß B I c 1 u. 2 oder bei Vertragsstrafen je Einzelfall bis zur Höhe von RM 1000 die Gutachterkammer für das graphische Gewerbe"

zuständig sind.[1])

Im Rahmen dieser wirtschaftswissenschaftlichen Arbeit würde es zu weit führen, die rechtlichen Bestimmungen im einzelnen darzustellen und zu erörtern. Abschließend sei daher nur noch auf die Befugnisse der Kreisvorsitzenden des DBV eingegangen, so weit sie für die Durchführung der Maßnahmen unter B I der Ogra wesentlich sind. Sie erstrecken sich fast einzig auf Maßnahmen der Belehrung oder der Verwarnung. Geldstrafen können die Kreisvorsitzenden als Leiter der Meldestellen nur in Höhe bis zu RM 100 je Einzelfall erlassen. Lediglich in den besonderen oder schwereren Fällen steht ihnen ein Antragsrecht beim Vereinsvorsitzenden zu, entsprechende Maßnahmen zu veranlassen. Diese Befugnisse sind ihnen in der Weise übertragen worden, daß sie „die volle persönliche Verantwortung" tragen,

„soweit die Maßnahmen nicht auf Anweisung des Vorsitzenden des DBV zu treffen sind."[2])

IV. Die Regelung der technischen Kapazität (Neuerrichtung und Erweiterung)

Wenn die betriebswirtschaftliche Erziehung zum lauteren Wettbewerb ein Grundpfeiler der Marktordnung ist, so gehört die Regelung der technischen Kapazität in gleicher Weise zur organischen Gesundung des Gewerbes. Sie ist der zweite Grundpfeiler der Marktordnung.

„Dabei wird von der zweifellos richtigen Erkenntnis ausgegangen, daß eine Belehrung oder auch Erziehung zu vernünftiger Kalkulation um so schwieriger sein wird, je größer die Zahl der unbeschäftigten Maschinen und Betriebe ist",

führte der Geschäftsführer des Wirtschaftsamtes des DBV, Dr. A. Würfel, in seinem Vortrag „technischer Fortschritt und Marktregelung" auf der Jahreshauptversammlung 1936 in Bad Ems aus.[3])

Die Anregung zu einem befristeten Neuerrichtungs- und Erweiterungsverbot mit dem Ziele „einer weiteren Konsolidierung der Verhältnisse im graphischen Gewerbe" hatte der Reichskommissar für Preisüberwachung nach eingehendem Studium über die Lage des graphischen Gewerbes nach der Denkschrift dem Reichswirtschaftsminister unterbreitet.[4])

Mit der Anordnung einer Marktregelung für das graphische Gewerbe vom 7. 6. 35 wurde diese Anregung verwirklicht. Es heißt dort im § 1:

---

[1]) S. B II, 1 u. 2 der Ogra. Ueber die Zusammensetzung der Gutachterkammer, vergl. B II, 3—9 der Ogra unter Heranziehung der Dritten Anordnung einer Marktregelung . . . § 1, Ziff. 5 u. 6 und zur Geschäftsordnung der Gutachterkammer. Im Kommentar, S. 32 u. 33, S. 137—154.
[2]) Vergl. Zweite Anordnung des DBV . . . Ziff. 6. Im Kommentar, S. 70 72.
[3]) Veröffentlicht in der „Zeitschrift" Nr. 67 vom 23. 9. 36, S. 772.
[4]) S. Rundschreiben des Reichskommissars für Preisüberwachung A, Nr. 105 vom 13. 6. 35; veröffentlicht im Kommentar auf den Seiten 27—29.

„Bis zum 31. 12. 35 ist verboten:

a) Neue Unternehmungen oder Betriebsstätten des graphischen Gewerbes, und zwar:
   des Buchdrucks
      einschl. Schriftgießerei, Stereotypie und Galvanoplastik sowie Gummiklischeefabrik (Anilindruck),
   des Flachdruckes
      einschl. Stein-, Offset-, Licht- und Bromsilberdruck,
   des Tiefdruckes,
   der Chemigraphie
   zu errichten;
b) die Leistungsfähigkeit bestehender Unternehmungen oder Betriebsstätten des graphischen Gewerbes zu erweitern;
c) Betriebsstätten des graphischen Gewerbes wieder in Betrieb zu nehmen, sofern sie am Tage des Inkrafttretens dieser Anordnung länger als 12 Monate stillgelegen haben.[1])

Der Umfang dieses Neuerrichtungs- und Erweiterungsverbotes ist bezüglich der angeschlossenen Betriebe größer als der Geltungsbereich der Ogra für die Erziehung zum lauteren Wettbewerb, weil sich das Verbot an jede „Betriebsstätte", d. h. an jede Druckerei wendet, die irgendwie an der Herstellung von Drucksachen beteiligt ist. Damit werden also nicht nur wie bei der Ogra die Betriebe erfaßt, die „Buchdruckereierzeugnisse für Dritte" herstellen, sondern in gleicher Weise auch die sogenannten Regiebetriebe und Hausdruckereien. An der Durchführung dieser Anordnung waren die Wirtschaftsgruppe Druck- und Papierverarbeitung, die drei Träger der Marktordnung sowie der Reichsinnungsmeister des Buchdruckerhandwerks beteiligt. Inzwischen ist das Neuerrichtungs- und Erweiterungsverbot nach Verlängerung bis zum 29. 2. 36 abgelaufen und von der sogenannten Marktvereinigung vom 14. 2. 36, einer freiwilligen, privatrechtlichen Vereinbarung, abgelöst worden. Aus diesem Grunde können wir uns hier auf das Wesentliche über die Durchführung des befristeten Neuerrichtungs- und Erweiterungsverbotes beschränken.[2]) In den veröffentlichten Anweisungen zur Durchführung dieser Anordnung wurden drei Gruppen von Maschinen unterschiedlich behandelt:

1. Die Druckmaschinen,[3])
2. „Hilfsmaschinen, die *nach* der Fertigstellung des Druckganges einer weiteren Verarbeitung oder Veredelung des Druckerzeugnisses dienen",[4])
3. Hilfsmaschinen, die zur Herstellung des Satzes, der Druckform oder Klischees aufgestellt werden.[5])

Aus dem Neuerrichtungs- und Erweiterungsverbot folgt zwangsläufig eine *Erschwerung des technischen Fortschrittes*, weil grundsätzlich Neugründungen oder Erweiterungen der technischen Leistungsfähigkeit verboten

---

[1]) S. im Kommentar, S. 47.
[2]) Einzelheiten ersehe man aus dem Kommentar, S. 50—55.
[3]) Vergl. Kommentar S. 52 unter IV—VI.
[4]) S. a. a. O., S. 51 unter III, Abs. 1.
[5]) Vergl. a. a. O., S. 51, III, Abs. 2.

waren. Der § 3 dieser Anordnung sah demgegenüber wohl einen sogenannten Erlaubnisvorbehalt, doch war schon ein umständliches Verfahren notwendig, wenn nur durch Umtausch alter gegen neue Maschinen der Gruppen 1 und 3 eine „noch so kleine Erweiterung der Leistungsfähigkeit" erfolgte. Zur Beurteilung der Leistungsfrage war eine Tabelle für die verschiedenen Maschinen und Meßzahlen aufgestellt worden, der alte und neue Maschinen mit und ohne Bogenanlegeapparat zu Grunde lagen.

Die Erschwerung des technischen Fortschrittes durch Umtausch oder Erweiterungen ist in der Marktvereinbarung vom 14. 2. 36 aufgehoben worden. Neugründungen von Druckereien werden auch weiterhin verhindert. Hiermit ist das Ziel dieser Marktvereinbarung schon angedeutet:

1. Unterbindung von Neugründungen und
2. Rationalisierung des Gewerbes durch Begünstigung des technischen Fortschrittes.

Heute wird also eine Erweiterung der technischen Kapazität nicht mehr verhindert, weder als Eintausch älterer Maschinen gegen neue, noch im Wege der zusätzlichen Aufstellung. Ja, man kann m. E. gerade in der Behandlung dieser wichtigen Frage den Durchbruch der neuen Wirtschaftsführung auch im DBV erkennen, wenn sich die Verbände des graphischen Gewerbes in der freiwillig beschlossenen Marktvereinbarung dazu verpflichten „ihre Mitglieder zu ausreichenden Abschreibungen anzuhalten und für den technischen Fortschritt nachdrücklich zu werben."[1])

Um eine erneute Kapitalfehlleitung im Buchdruckgewerbe zu verhindern, hat man die Erneuerung bzw. Erweiterung des Maschinenparks an eine Klausel gebunden, nach der die Druckmaschinenfabriken und -händler die Verpflichtung für die Einziehung von Alt-Maschinen übernehmen. Dieser Verschrottungszwang für Altmaschinen bezieht sich auf das Gewicht des Absatzes von Druckmaschinen bei Fabrikanten und -händlern. Der Satz ist auf 50% festgesetzt. Soweit der einzelne seine Soll-Schrottquote seinem Umsatz entsprechend nicht aufbringt,

> „hat er 5 Pfennig je kg in eine Kasse einzuzahlen, aus der dann weitere Altmaschinen-Aufkäufe finanziert werden."[1])

Diese Methode entspricht der Praxis des DBV, der durch Zahlung von Verschrottungszuschüssen

> „innerhalb weniger Jahre nahezu 1000 Druckmaschinen, und zwar vorwiegend Schnellpressen, der Verschrottung zuführte", um so eine „ziellose Erweiterung des Gesamtproduktionsapparates in den Grenzen zu halten."[2])

Diese wichtige Marktvereinbarung wurde zwischen den Trägern der Marktordnung für das graphische Gewerbe und den Verbänden der Druckmaschinen- und Papierverarbeitungsmaschinenfabriken, sowie des Maschinenhandels geschlossen. Durch die Einschaltung der beiderseitigen Wirtschafts- und Fachgruppen, sowie des Reichsinnungsmeisters für das Buchdruckerhandwerk in den voraufgehenden Verhandlungen sowohl wie in dem „Ständigen Ausschuß" zur Ent-

[1]) S. „Das graphische Gewerbe als Versuchsfeld", a. a. O. Vergl. Dr. A. Würfel „Technischer Fortschritt" usw. a. a. O., S. 776.
[2]) S. Dr. Würfel „Technischer Fortschritt" usw., a. a. O., S. 775.

scheidung von Zweifelsfällen und Streitfragen zeigt die Marktvereinbarung ein gutes Beispiel dafür, wie sich der Gedanke der Selbstverwaltung in der gewerblichen Wirtschaft erfolgreich verwirklichen läßt.[1]) Mit der Ziffer I der Marktvereinbarung wird bestimmt, daß Druckmaschinen nur noch an

> „solche Betriebe verkauft oder anderweitig überlassen werden dürfen, die am 14. 2. 36 mit Druckmaschinen gearbeitet haben,"

sodaß neu zu gründende Unternehmungen oder Betriebe nicht mehr beliefert werden dürfen.[2]) Eine Neuerrichtung bleibt dadurch praktisch verhindert. In dieser Beziehung werden die Bestimmungen der Marktvereinbarungen durch die Vorschriften der Anordnung 35 der Ueberwachungsstelle für unedle Metalle noch ergänzt, die

> „vor der Begründung eines neuen Betriebes die vorherige schriftliche Genehmigung erforderlich" macht.[1])

Demgegenüber verpflichten sich die Buchdruckereien, neue sowohl wie gebrauchte Maschinen nur noch

> „von einer Druckmaschinen- oder Papierverarbeitungsmaschinenfabrik oder von einem, dem zuständigen Reichsverband angeschlossenen Druckmaschinenhändler, nicht aber direkt von einer Druckerei oder anderweitig"[1])

zu übernehmen. Entsprechendes gilt für den Verkauf von Druckmaschinen seitens Druckereien.

> „Lediglich zum Zwecke der Verschrottung ist der Verkauf ausnahmsweise auch an Schrotthändler zulässig."[1])[2])

Ohne die Marktvereinbarung im einzelnen wiedergeben zu wollen, sei hier bemerkt, daß einem evtl. Ausweichen durch Miet- oder Pachtverträge vorgebeugt ist. So hat man beispielsweise den Verkauf oder die Verpachtung von einzelnen Abteilungen einer Druckerei, die Aufteilung eines Druckereibetriebes in mehrere Betriebe, die Zusammenlegung von zwei Druckereibetrieben oder den Verkauf oder die Verpachtung von Druckereifirmen einschl. der Druckmaschinen im Sinne der genannten Zielsetzung geregelt. Ein Hauptfaktor stellt bei allen diesen Bestimmungen die Behandlung der über zwanzig Jahre alten Maschinen dar:

> „Ueber zwanzig Jahre alte Druckmaschinen dürfen nur zur Verschrottung oder zum Auslandsverkauf gekauft und verkauft oder anderweitig übernommen und überlassen werden; diese Bestimmung gilt sowohl für die Betriebe des graphischen Gewerbes wie der Maschinenlieferindustrie."[3])

Je höher nun das Durchschnittsalter der Druckmaschinen ist, desto bedeutender ist die Ausschaltung der über 20 Jahre alten Maschinen bei Konkursen, Verkäufen und Verpachtungen. Wenn bisher veraltete Maschinen, die selbst zu Reservezwecken unwirtschaftlich sind, nicht verkauft oder verschrottet werden, weil sie

---

[1]) S. Dr. A. Würfel „Neuerrichtung und Erweiterung von Betrieben des graphischen Gewerbes" in der Zeitschrift Nr. 64 vom 11. 9. 36, S. 712.

[2]) Durch die Zweite Marktregelungs-Anordnung vom 28. 2. 36 wurden die sich aus dieser Marktvereinbarung ergebenden Rechte und Pflichten „für alle Unternehmungen, Betriebe und Betriebsabteilungen der beteiligten Gewerbe für verbindlich erklärt, sodaß also auch Außenseiter der Verbände sowie Hausdruckereien und Regiebetriebe erfaßt werden." S. Dr. Würfel, a. a. O., S. 712.

[3]) So Dr. Würfel, a. a. O., S. 712. Bekanntlich ist das Durchschnittsalter der Druckmaschinen heute höher als 20 Jahre. Nach der Frankfurter Zeitung „Das graphische Gewerbe", a. a. O., soll das Durchschnittsalter bei 35 Jahren liegen.

vielleicht Erinnerungen an die Entwicklung der Druckerei wachhielten, so besteht jetzt die Aussicht, daß eine mehr oder weniger große Zahl dieser Maschinen endlich den Weg zur Verschrottung findet.

In den Bestimmungen zur Neuerrichtung, zum Kauf oder Verkauf von Druckmaschinen wie schließlich auch zum Aussonderungszwang der über 20 Jahre alten Maschinen sind Ausnahmen zulässig, um etwaige Härten zu unterbinden. Evtl. Streitigkeiten über die Durchführung der Marktvereinbarung sind zunächst innerhalb der beteiligten Marktverbände zu schlichten. Im Nichteinigungsfalle entscheidet der schon genannte „Ständige Ausschuß".

Um die angeschlossenen Firmen zur Einhaltung der Bestimmungen nachdrücklich anhalten zu können, besitzt der DBV das Recht, Vertragsstrafen festzusetzen. Hiervon ist in einigen Fällen Gebrauch gemacht worden. Die aus diesen Strafen hereinkommenden Gelder sollen zum Ankauf von solchen Druckmaschinen Verwendung finden, deren wirtschaftliche Lebensdauer abgelaufen ist und der Verschrottung zugeführt werden können.

Inwieweit die Förderung des technischen Fortschrittes unter planmäßiger Verschrottung eine Anpassung der technischen Kapazität an die Nachfrage erbringt, muß die Zukunft erweisen. Neben der wirtschaftlichen Einsicht bei den Buchdruckereibesitzern kommt es weitgehend auf deren Kapitalkraft an; denn die Freude am technischen Fortschritt dürfte vielleicht auf Grund der fachmännisch-technischen Einstellung noch lange dazu neigen, leistungsfähigere Maschinen auch dann anzuschaffen, wenn es auf die Dauer gesehen kaufmännisch nicht zu verantworten ist.

Der Markt für gebrauchte, technisch hochwertige Maschinen verdient die gleiche Aufmerksamkeit wie der Markt für fabrikneue oder über 20 Jahre alte Maschinen. Es ist leicht vorstellbar, daß in den modern ausgerüsteten Betrieben Maschinen und Schriften investiert bleiben, die den höchsten Anforderungen dieser Betriebe nicht mehr gewachsen sind, jedoch in anderen Druckereien noch auf Jahre hinaus deren technischen Anforderungen zu entsprechen vermögen. So liegen Werte mit bestimmtem gutem Leistungsvermögen hier ungenutzt, während sie dort noch eine Verbesserung des Betriebes bedeuten würden. Da mit der Nichtausnutzung solcher Vermögensteile eine Wertverminderung verbunden ist, könnte hier ein Ansatzpunkt zur Belebung des Gebraucht-Maschinenmarktes gegeben sein. Diese Belebung ist durch die Marktvereinbarung möglich, da grundsätzlich alle Verkäufe von neuen und gebrauchten Maschinen nur noch von den Maschinenbaufirmen oder von einem dem zuständigen Reichsverband angeschlossenen Druckmaschinenhändler abgeschlossen werden dürfen und hierdurch ein planvolles, gemeinsames Vorgehen gewährleistet ist. Der Verschrottungszwang von Gewichts-Prozenten des Neumaschinenabsatzes kann je nach der Auffassung der Druckmaschinenfabrikanten und -händler so durchgeführt werden, daß man im Laufe der Zeit die zur Verschrottung reifsten Maschinen erfaßt oder aber wahllos mit den gerade zur Verfügung stehenden Maschinen die Verschrottung durchführt. Nicht zuletzt kann man durch eine Belebung des Gebraucht-

Maschinen-Marktes gleichfalls eine Qualitäts- und Produktivitätssteigerung des Buchdruckgewerbes erzielen. Sie besitzt gleichzeitig den Vorteil einer Entrümpelung vieler Betriebe. Es ist möglich, daß dieser Ausgangspunkt für eine organische Gesundung des Buchdruckgewerbes[1]) erfolgversprechender ist, als wenn das Augenmerk nur auf den Teilmarkt der neuen Maschinen gerichtet wird. Hierdurch, bei Belebung des Neu- und des Gebraucht-Maschinen-Marktes, wird dem Groß- und Mittelbetrieb **wie** dem Kleinbetrieb geholfen.

---

[1]) Die Einstellung des DVB zur Erneuerungsrücklage zeigt, daß der angeführte Gedankengang nicht als selbstverständlich angesehen wird. Nach den Erläuterungen des DVB zur Fünften Anordnung ist nur der Wiederbeschaffungs**neuwert** einer Maschine Ausgangspunkt für die Bemessung der Erneuerungsrücklage, gleichgültig welchen Grad der Leistungsfähigkeit die betreffende Maschine im jeweiligen Zeitpunkt besitzt.

Zweiter Hauptteil:

Die Durchführung der Erziehungsaufgabe mit Hilfe der Betriebsabrechnung

Wenn die staatliche Marktordnung für das graphische Gewerbe das Ziel und den Rahmen klar gegeben hat, in dem die Erziehung zum lauteren Wettbewerb durchgeführt werden soll, so hat der DBV als Träger der Marktordnung mit der Verwirklichung dieses Zieles eine sehr große und schwere Aufgabe erhalten. In welcher Weise diese Erziehungsaufgabe mit Hilfe der Betriebsabrechnung vom DBV gelöst werden soll, und wie diese Lösung vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus zu deuten ist, wird im folgenden dargestellt.

A) Die Zielsetzung und das Wesen der Betriebsabrechnung

Die Erziehungsaufgabe zum lauteren Wettbewerb ist die Erziehung zur richtigen Kalkulation unter Zuhilfenahme von Richtpreisen für die Uebergangszeit. Unter richtiger Kalkulation wird aber mehr verlangt, als bei den angeschlossenen Betrieben des Buchdruckgewerbes die Selbstkostenrechnung im Sinne einer Stückrechnung einzuführen. Der Begriff Kalkulation reicht weiter als der Begriff Selbstkostenrechnung; er umfaßt neben der Berechnung der Selbstkosten gleichfalls die Berechnung von Preis und Erfolg der Leistungen. Diese Dreiheit von Kosten, Preis und Erfolg bringt Hellauer in seiner Definition folgendermaßen zum Ausdruck:

> „Kalkulieren heißt, die Kosten von Leistungen oder den Preis oder den wirtschaftlichen Erfolg (Ertrag) derselben unter Berücksichtigung der Kosten oder eine sonstige mit Kosten zusammenhängende Größe berechnen."[1])

Wie das Wort „Kalkulation" auf die Kosten-, Preis- und Erfolgsseite Bezug nimmt, so weitgehend wendet sich auch die Betriebsabrechung an den Unternehmer als Mittel der Erziehung zum wirtschaftlichen Denken.[2])

Als Hauptzweck der Betriebsabrechnung ist zweifellos die Selbstkostenrechnung herauszustellen. Nach A) I Ziffer 2 der Ogra verpflichtet der Gesetzgeber jeden Betrieb des Buchdruckgewerbes,

---

[1]) S. Hellauer, Kalkulation usw., a. a. O., S. 14.
[2]) Vergl. K. Hubbuch, „Nicht alle Wege führen nach Rom", in der „Betriebsabrechnung" Nr. 1, 1936, S. 4.

„seine Selbstkosten regelmäßig nach seinen tatsächlichen Unkosten zu errechnen".

Die Ergebnisse der Selbstkostenrechnung können entweder unmittelbar bei der Preisfestsetzung übernommen werden — wenn zwischen Selbstkostenrechnung und Preispolitik nicht unterschieden wird — oder nur als Hilfsmittel der betrieblichen Preispolitik dienen. Im letzteren Falle kann sich der Buchdruckereibesitzer sein Verhalten im Wettbewerb je nach der Preislage an Hand von Nach- bzw. Vorkalkulationen nach den betriebseigenen Kosten in verschiedener Weise erleichtern:

1. Bei Schleuderpreisen vermag der Drucker auf Grund seiner rechnerischen Unterlagen zu entscheiden, ob er die Auftragannahme im Interesse seines Betriebes annehmen darf oder nicht. „Gefühlsmäßig" sollte ein Kaufmann derartige Entscheidungen nicht treffen.
2. Ermöglicht die Selbstkostenrechnung eine sachliche Beurteilung der eigentlichen Leistungsfähigkeit in der Gewinnspanne, wenn das Preisniveau festliegt und bekannt ist.
3. In sonstigen Fällen, z. B. vor der Aufnahme neuer, spezialisierter Arbeiten, vermag die Selbstkostenrechnung gute Dienste zu leisten, „um sich an den Markt heranzufühlen"[1]), d. h. um die im Marktpreis aufgezeigten Nutzenschätzungen der Konsumenten an Hand der betriebseigenen Kosten rechnerisch abzutasten.

Mit der Betriebsabrechnung hat man nun noch einen anderen Zweck verbunden, der für die Ueberwindung der Notlage wie für die Gesundung des Buchdruckgewerbes von grundsätzlicher Bedeutung ist: Nicht zuletzt dient die Betriebsabrechnung als Hilfsmittel der Kontrolle. Die Kontrolle soll die „Ausschaltung leistungshemmender Einflüsse" ermöglichen und so zur „Senkung der Betriebsselbstkosten" führen.[2])

Durch die Zielsetzung ist das Wesen der Betriebsabrechnung weitgehend bestimmt als eine Zusammenfassung von Kostenarten- und Kostenstellenrechnung unter Einbeziehung der in den Kostenstellen erzeugten Leistungen mit Hilfe der produktiven Stunden. M. a. W.: Entsprechend der räumlichen und organisatorischen Gliederung einer Buchdruckerei nach Abteilungen in Haupt- und Hilfsbetriebe werden für die Betriebsabrechnung im Rechnungswesen gleichfalls „Stellen" angeordnet, die die Aufgabe haben, für jede Abteilung Kosten und Leistungen zu sammeln und zu verrechnen; daher die Bezeichnung „Kostenstellen"[3].) Maßgeblich für die Aufteilung der Buchdruckerei ist aber nicht die räumliche oder organisatorische Gliederung, sondern die bestimmte einheitliche wirtschaftliche Tätigkeit. Soweit die Organisation verschiedene Tätigkeiten oder Tätigkeitsbereiche, wie beispielsweise Schnellpressen oder Tiegeldruckpressen bzw. Druckerei und Papierverwaltung zusammenfaßt, muß für die Kostenstellenrechnung im Rechnungswesen eine weitergehende Gliederung als die räumlich organisatorische vorgenommen werden. Die Gesamtkosten und

[1]) Vergl. Hellauer, Kalkulation usw., a. a. O., S. 17.
[2]) Vergl. K. Hubbuch „Zweck und Ziel der Betriebsabrechnung" in der Betriebsabrechnung v. 15. 10. 35
[3]) Vergl. Hellauer, a. a. O., S. 29.

-leistungen sind für die Betriebsabrechnung auf den Zeitraum eines Monats abgestimmt. Da die Gesamtkosten und -leistungen der Abteilung während einer bestimmten Zeit jeder Kalkulation zu Grunde gelegt werden, bezeichnet man diese Form der Abteilungskalkulation als Gesamtkalkulation.[1]) Auf den Ergebnissen der Gesamtkalkulation, die die Selbstkosten der Leistungsstunde in den einzelnen Abteilungen feststellen, baut die Einzelkalkulation der verschiedenen Aufträge (Kostenträger) in der Vor- und Nachkalkulation auf. Bevor wir uns mit dem Aufbau der Betriebsabrechnung beschäftigen können, müssen zunächst die Grundlagen für die Betriebsabrechnung, die Erfassung von Kosten und Leistungen, beschrieben werden.

B) Die Grundlagen der Betriebsabrechnung

Um die betriebswirtschaftlichen Aufgaben der Marktordnung mit Hilfe der Betriebsabrechnung verwirklichen zu können, bedarf es grundsätzlich einer bestimmten und vereinheitlichten Organisation des Rechnungswesens für das gesamte Gewerbe, mindestens, soweit es die Unterlagen für die Kalkulation erbringt. Schematisch kann man den Aufbau des Rechnungswesens im Buchdruckgewerbe nach der dritten und fünften Anordnung des DBV zur Durchführung der Ogra unter Betonung der Betriebsabrechnung folgendermaßen darstellen:

Rechnungswesen

Buchhaltung (Kostenerfassung einschl. Jahresabschluß) — Statistik der Leistungen (Leistungserfassung)

Betriebsabrechnung
(Selbstkostenrechnung)
(kurzfristige Erfolgsrechnung)

Diesem Schema ist zu entnehmen, daß die Angaben für die Betriebsabrechnung der Buchhaltung und der Statistik der Leistungen entnommen werden. Der Begriff Statistik ist hier in einem engeren Sinne gebraucht und bezieht sich auf die Leistungserfassung. Im weiteren Sinne gehört die Betriebsabrechnung, die außerhalb der Buchhaltung geführt wird, gleichfalls zur Statistik. Welche Anforderungen der DBV an die Grundlagen der Betriebsabrechnung, an Buchhaltung und Statistik der Leistungen stellt, wird uns in den nachfolgenden Ausführungen beschäftigen.

I. Die Buchhaltung

Bei industriellen Betrieben unterscheidet man innerhalb der gesamten Buchhaltung zwei Teile, die entweder im System der doppelten Buchhaltung vereinigt oder voneinander unabhängig sein können. Es sind dies die kaufmännische, Geschäfts- oder Hauptbuchhaltung und die Betriebsbuchhaltung.

Die Geschäftsbuchhaltung umfaßt die Geschäftsvorfälle zwischen Unternehmung und Außenwelt. Sie führt die Konten: Kasse, Bank, Debitoren, Kreditoren usw.,

[1]) Vergl. Hellauer, a. a. O., S. 20.

die Abschlußkonten, Grundstücke, Gebäude, Maschinen usw. und u. A. noch ein oder mehrere Verkaufskonten. Nach dem Schmalenbach'schen Kontenrahmen,[1] der Betriebs- und Geschäftsbuchhaltung im System der doppelten Buchführung zusammenschließt, sind die

Kontenklasse 0 = Ruhende Konten (Grundstücke usw.)
„ 1 = Finanzkonten (Kasse, Bank usw.)
„ 2 = Neutraler Aufwand, neutraler Ertrag

der kaufmännischen Buchführung zuzurechnen. Die Konten der Klasse 2 dienen dazu, den Betrieb mit seinen Aufwendungen und Leistungen von sonstigen Aufwendungen und Erträgnissen zu trennen, die mit der eigentlichen Betriebsleistung nichts zu tun haben, die nicht betriebswesentlich sind. Die Kontenklasse 9 = Verkaufskosten, Erlöse, Gesamtabrechnung kann im Einzelfall zur kaufmännischen oder zur Betriebsbuchhaltung gerechnet werden.

Auf das Innenleben der Unternehmung mit ihren Haupt-, Hilfs- und Nebenbetrieben ist die Betriebsbuchhaltung orientiert, während die Geschäftsbuchhaltung zweckmäßig nur ein oder wenige Sammelkonten führt, um die Ausgaben für den Betrieb zu verbuchen, gliedert die Betriebsbuchhaltung diese Summen zweckentsprechend für die Selbstkostenrechnung, für die kurzfristige Erfolgsrechnung, für die Messung der Betriebsgebarung auf, wobei ein Zweck mit anderen nach Bedarf gekuppelt werden kann.

Um die schon genannten konkreten Ziele der Betriebsabrechnung nach der fünften Anordnung des DBV zu verwirklichen, hat der Träger der Marktordnung in einer dritten Anordnung Durchführungsbestimmungen für die Mindestbuchführung in den angeschlossenen Buchdruckereien erlassen. Auf diese Weise ist die Buchführung im Buchdruckgewerbe einheitlich geregelt. Die Vorschriften verlangen keine bestimmte Form, etwa die Führung dieser oder jener Bücher oder ein bestimmtes System der Buchfürung. Jeder Betrieb kann seine einfache oder doppelte Buchführung formell wie bisher beibehalten. Materiell muß die Buchführung in jedem Falle so beschaffen sein, daß die Einnahmen und die Ausgaben mindestens entsprechend der dritten Anordnung des DBV zur Aufstellung des Jahresabschlusses und gemäß der fünften Anordnung zur Durchführung der Betriebsabrechnung gegliedert werden. Für einen reinen Druckereibetrieb ergibt sich ein Kostenartenplan nach der dritten Anordnung, der mindestens folgende Kostenarten enthalten muß:

1) Warenverbrauch (Warenkonto),
2) Löhne (einschl. Sozialversicherungen),
3) Betriebskosten,
4) Allgemeine Verwaltungskosten,
5) Abschreibungen (bei doppelter Buchführung).[2]

[1]) Vergl. E. Schmalenbach: „Der Kontenrahmen", 2. Auflage 1929. Die Eingliederung der Kontenklasse 9 in die kaufmännische oder Betriebsbuchhaltung muß als ein technisches Problem angesehen werden, dem hier nicht weiter nachgegangen zu werden braucht. Vergl. auch Walb, „Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre, S. 114.
[2]) Vgl. Die Dritte Anordnung des DBV Ziff. 2 in Verbindung m. Ziff. 6, Kommentar, S. 88—90.

Neben diesen Kosten der Betriebsbuchhaltung sind die der Geschäftsbuchhaltung ebenfalls einer Mindestgliederung unterworfen, die das noch zu erörternde Schema des Jahresabschlusses ergeben und im Rahmen der Betriebsbuchhaltung nicht wesentlich sind.

Handelt es sich um eine gemischte Buchdruckerei, der ein Ladengeschäft oder ein Verlag angegliedert ist, so umfaßt diese Unternehmung gleichzeitig mehrere Geschäftszweige. In diesen Fällen muß die Buchhaltung die verschiedenen Tätigkeitsbereiche möglichst klar trennen. Für die Aufstellung der Betriebsabrechnung verlangt der DBV in gleicher Weise die buchhalterische Sonderbehandlung nach Aufwendungen und Erträgen für betriebseigene Grundstücke.

Soweit die verschiedenen Geschäftszweige sich kontenmäßig überlagern, sind sinngemäß Sammelkonten, wie z. B. das Konto Allgemeine Verwaltung, einzurichten. Die dritte Anordnung des DBV verlangt für die Aufstellung des Jahresabschlusses („Vermögens- und Erfolgsbilanz")[1] bei gemischten Betrieben, daß

Warenbestände der Druckerei von denjenigen des Ladens und die

Forderungen aus Druckaufträgen von denjenigen des Verlages

zu trennen sind.

Es ist verständlich, daß der oben genannte Kontenplan in der Mindestgliederung für Kleinst- und Kleinbetriebe ausreicht;[2] für Mittel- und Großbetriebe[3]) dagegen, die in der Betriebsabrechnung „ein Spiegelbild des Betriebes"[4] erhalten sollen, können die aufgeführten Konten nur als Sammelkonten etwa in der Hauptbuchhaltung genügen, die dann nach den gegebenen Umständen des jeweiligen Betriebes und im Hinblick auf die auszuwertenden Fragen erweitert werden müssen.

Nach den Veröffentlichungen des DBV kann man die oben genannten Sammelkonten zweckmäßig etwa nach folgendem Kostenartenplan aufgliedern:

1. Warenverbrauch
   a) Papier
   b) Farben
   c) Buchbinderei-Materialien
   d) Fremde Arbeiten (evtl. unterteilt)
   e) Halbfertige Arbeiten

---

[1]) S. Dritte Anordnung des DBV usw., Ziffer 5, a. a. O.
[2]) Nach H.A. Krüger, Sachbearbeiter des DBV für Betriebswirtschaft, dient die Mindestbuchführung in der einfachen Form für Betriebe bis zu drei Beschäftigte als „ein bescheidener Ersatz der Betriebsabrechnung." Vergl. den Aufsatz „Warum Betriebsabrechnung?" in der „Zeitschrift" Nr. 64, vom 11. 9. 36, S. 723.
[3]) Um eine Vorstellung von der Größe, der Klein-, Mittel- und Großbetriebe zu haben, führen wir die Größenklassen nach den Erhebungen des DBV an. Danach werden Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl bis zu 25 Arbeiter als Kleinbetrieb,
26 bis 100 „ „ Mittelbetrieb,
über 100 „ „ Großbetrieb bezeichnet. Vergl. „Bericht über die Tätigkeit" usw. vom 31. 5. 33, a. a. O., S. 64.
[4]) S. Hubbuch „Nicht alle Wege führen nach Rom", a. a. O., S. 3.

2. Löhne (nach den vorhandenen Kostenstellen[1]) bzw. Abteilungen unterteilt)
3. Betriebskosten (für die Trennung nach Kostenstellen eingerichtet)
   a) Miete
   b) Heizung
   c) Energiekosten
   d) Reparaturen
   e) Betriebsmaterialien
4. Allgemeine Verwaltungskosten
   a) Gehälter (für die Trennung nach Kostenstellen eingerichtet)
   b) Steuern, Abgaben, Beiträge
   c) Post- und Bahnkosten
   d) Werbekosten
   e) Vertreter-Provisionen und Spesen
   f) Sonstige Verwaltungskosten.

Ist die Buchhaltung nach diesem Kontenplan eingerichtet, so steht der Durchführung der Bestimmungen über den Jahresabschluß grundsätzlich nichts mehr im Wege. Diese lauten:

„Am Ende des Geschäftsjahres hat jeder Betrieb eine Inventur sowie eine Vermögensbilanz und eine Erfolgsbilanz aufzunehmen."

„In der Vermögensbilanz sind unbeschadet einer weiteren Gliederung folgende Posten gesondert auszuweisen:

A) Auf der Seite des Besitzes:

I. Anlagevermögen:
   1. Maschinen
   2. Schriften
   3. Inventar

II. Umlaufsvermögen:
   1. Warenbestände des Druckereibetriebes
   2. Warenbestände des Ladengeschäftes
   3. Forderungen aus Druckaufträgen
   4. Forderungen aus Verlagsgeschäften
   5. Sonstige Forderungen
   6. Angefangene Arbeiten
   7. Kassenbestand
   8. Bankguthaben
   9. Postscheckguthaben
   10. Besitzwechsel

---

[1]) Der Kostenstellenplan einer reinen Druckerei enthält im allgemeinen die folgenden Abteilungen:

1. Hauptbetriebe:
   Handsetzerei
   Maschinensetzerei
   Stereotypie
   Schnellpressen
   Tiegeldruckpressen
   Fertigmacherei.

2. Hilfsbetriebe:
   Papier- und Materialverwaltung
   Betriebsverwaltung
   Kaufmännische Verwaltung

Vergl. „Die Kostenerfassung" in der „Betriebsabrechnung" Nr. 8, Ende Juli 1936, S. 31 u. 32.

B) Auf der Seite der Schulden:

I. Fremdkapital:
   1. Schuldwechsel
   2. Warenschulden
   3. Rückständige Löhne, Steuern und Unkosten
   4. Sonstige Schulden
   5 Bankschulden
   6. Darlehen

II. Eigenkapital."[1])

„In der Erfolgsbilanz ist gesondert auszuweisen:

A) Auf der Aufwandsseite:

1. Löhne
2. Warenverbrauch
   a) Druckereibetrieb
   b) Ladengeschäft
3. Betriebskosten
4. Allgemeine Verwaltungskosten
5. Direkte Verlagskosten
6. Angefangene Arbeiten am Jahresanfang
7. Abschreibungen

B) Auf der Ertragsseite:

1. Umsatz
   a) Druckereibetrieb
   b) Ladengeschäft
   c) Verlag
2. Angefangene Arbeiten
3. Sonstige Erträge aus Gewerbebetrieb."[2])

Den erzieherischen Aufgaben als Träger der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe kommt der DBV insofern nach, als er an Hand von Beispielen für das Einnahmen- und Ausgabenbuch, für das Haupt- und Bilanzbuch zeigt, wie man auf einfachem Wege den Anforderungen der Ogra bezüglich der Buchführung schon gerecht werden kann.[2])

Der Vollständigkeit halber ist zum Abschluß der Ausführung über die Buchhaltung im Rahmen der Ogra nach der dritten Anordnung des DBV auf die erlassenen Formvorschriften hinzuweisen. Sie werden von besonderer Bedeutung, wenn die Angaben zu außerbetrieblichen Zwecken als Beweismaterial dienen müssen. Als Hilfsmittel für den Betriebsführer können die Ergebnisse von vornherein nur sinnvoll sein, wenn die Grundbedingungen einer ordnungsmäßigen Buchführung gewahrt sind, weil die Buchführung als eine Quelle sämtlicher Teile des Rechnungswesens anzusprechen ist. Wir können uns daher mit dem Hinweis auf die Formvorschriften der dritten Anordnung in Ziffer 8 begnügen.

[1]) S. Ziffer 5 der Dritten Anordnung des DBV im Kommentar S. 89 u. 90.
[2]) S. Ziffer 6 der Dritten Anordnung des DBV a. a. O.
[3]) Vergl. die Anlagen zu Ziffer 7 der Dritten Anordnung.

Wie die Buchhaltung ist auch die Statistik zweckbestimmt. Zur Aufstellung der Betriebsabrechnung müssen die Leistungen der Druckerei ebensogut festgestellt werden wie die Kosten derselben.

Die Erhebungseinheit, d. h. Gegenstand der Leistungserfassung, ist die Arbeitsstunde. Man unterscheidet aber für jede Arbeitsstunde die „produktive" von der „unproduktiven" Leistung. Da die Auslegung der Praxis — was als produktiv und unproduktiv gelten soll — uneinheitlich ist, hat der DBV in seiner Eigenschaft als Träger der Marktordnung diese Erhebungsmerkmale der Arbeitsstunde sachlich bestimmt und definiert:

> „Als produktiv wird diejenige Leistung angesehen, welche für die ordnungsmäßige Durchführung eines bestimmten Auftrages unmittelbar notwendig ist; als unproduktiv gilt diejenige Leistung, die entweder der Herbeiführung und Erhaltung der Betriebsbereitschaft oder aber der Beseitigung von durch nicht ordnungsgemäße Arbeitsleistung hervorgerufenen Mängeln dient."[1][2]

Die zur Herstellung der Aufträge unmittelbar notwendigen Arbeitsgänge kennzeichnen demnach die Erhebungsmerkmale der Leistungsstunde als Stunde produktiver Leistungen. Für die Hauptbetriebe einer Druckerei können wir als produktive Arbeiten unterscheiden: In der

Handsetzerei: Satz, Umbruch und Verfasserkorrekturen
Maschinensetzerei: Satz und Verfasserkorrekturen
Stereotypie: Matern, Ausgießen, Fertigmachen
Druckerei: Ein- und Zurichten, Andruck, Fortdruck
Fertigmacherei: Gehilfen -Maschinenarbeit, -Tischarbeit
Mädchen -Maschinenarbeit, -Tischarbeit.[2]

Da die Summe der Leistungsstunden in den einzelnen Betriebsabteilungen — für die Handsetzerei beispielsweise die Summe der für Satz, Umbruch und Verfasser-Korrekturen geleisteten Stunden — für den bestimmten Zeitraum eines Monats erhoben werden, stellt diese Zahl eine statistische Bewegungsmasse dar.

Die Erhebung der produktiven Stunden geschieht mit Hilfe von Tagesarbeitszetteln, die tagtäglich von jedem produktiven Arbeiter bzw. für jede Maschine ausgefüllt werden. Die statistische Aufbereitung erfolgt mit Hilfe der

1. Abteilungs-Sammelbogen — für die Abteilungs-Kalkulation (Gesamt-Kalkulation) mit Hilfe der Betriebsabrechnung;
2. Auftrags-Sammelbogen — für die Nachkalkulation (Einzelkalkulation).

[1] S. Ziffer 3 der Fünften Anordnung des DBV vom 10. 12. 1935; im Kommentar S. 95.
[2] Vergl. den ausführlichen Katalog hierzu, den der DBV unter seinen „Erläuterungen zur Fünften Anordnung" in dem Aufsatz „Produktiv oder unproduktiv?" in der „Betriebsabrechnung" Nr. 1, Januar 1936, S. 1 u. 2, gibt.

Zu 1) Für jede Betriebsabteilung sieht ein solcher Tageszettel den verschiedenen Tätigkeiten entsprechend bzw. den individuellen Auswertungswünschen nach anders aus. Für die Handsetzerei sieht der Kopf eines solchen Formulars etwa folgendermaßen aus:

Handsetzerei Hs[1])

Name: Arbeitstage 193

Auftrags-Nr.	Bezeichnung der Arbeit	Satz	Verf.-Korrekt.	Ableg.	Haus-korr.	Ver-schied.

Die unproduktiven Arbeiten wird man zur Durchleuchtung der Betriebsgebarung den besonderen Verhältnissen des einzelnen Falles nach zweckentsprechend unterscheiden.

Da in Buchdruckereien die Leistungseinheit zur Errechnung der Selbstkosten nicht überall an einem Arbeitsplatz anfällt wie in der Setzerei, sondern manchmal eine Kombination von Arbeits- und Maschinenstunden stattfindet, müssen in solchen Fällen für die Betriebsabrechnung Arbeitszettel auf die Maschine ausgestellt werden. So kann es mehr oder weniger häufig vorkommen, daß ein Maschinenmeister im Maschinensaal zu gleicher Zeit zwei Druckmaschinen beaufsichtigt. Andererseits arbeiten vielleicht zwei Gehilfen an einer Maschine. In diesen Fällen ist die Leistungseinheit nicht die produktive Arbeits- oder Arbeitsplatzstunde, sondern die produktive Maschinenstunde.

Es ist eine technische Frage eines jeden Betriebes, ob neben den Arbeitszetteln für die betreffende Maschine gleichzeitig noch Arbeitszettel für die einzelnen Beschäftigten ausgefüllt werden sollen.

Nachdem die Erhebung der einzelnen Leistungseinheiten geklärt ist, wollen wir nun die statistische Aufbereitung verfolgen. Die Summen der einzelnen Arbeitszettel werden abteilungsweise addiert und bei größeren Betrieben auf dem sogenannten „Abteilungs-Tagesbogen" und von dort auf den „Abteilungs-Monatsbogen" übertragen und in das Formular 2 der Betriebsabrechnung „Selbstkostenerrechnung" als die Summe produktiver Stunden übernommen.

Das Ergebnis des Abteilungs-Monatsbogens ergibt beispielsweise:

Produktive Stunden: x Unproduktive Stunden: y
davon Ueberstunden: n Gesamtarbeitszeit: z.
Ausnutzungsgrad ist gleich $100 \cdot x : z$ = „Ist-Prozent der produktiven Leistung".

Der Ausnutzungsgrad ist also eine Verhältniszahl, bei der die produktiven Leistungen zu den gesamten Arbeitsstunden in Beziehung gesetzt werden.[2]) Diese Verhältniszahl wird mit Ist-Prozent der Leistung bezeichnet. Aus diesen Verhältniszahlen ergibt sich im Laufe der Zeit der „Normal-Prozentsatz" der Leistung.[3])

---

1) Eine Reihe von Beispielen bringt „Die Leistungserfassung" I in Nr. 3 der Betriebsabrechnung vom März 1936, S. 9—12.
2) In dem Schema „Selbstkostenerrechnung" wird die produktive Leistung aufgegliedert in „Normal-, Ist-Prozent und Stunden".
3) Der DBV hat Normalsätze für Klein-, Mittel- und Großbetriebe errechnet. Vergl. „Richtig rechnen" im „Klimsch" 1936, 23.

Zu 2.) Mit Hilfe der Auftrags-Sammelbogen werden die produktiven Stunden je Auftrag abgerechnet. Dienen sie einzeln der Nachkalkulation, so werden mit Hilfe der Summen für die vom ersten bis zum ultimo abgelieferten Aufträge

a) die Halbfabrikate ermittelt oder

b) die gesamten Kostenträger nach Auftragsgruppen wie „Akzidenzen, Plakate, Werke, Zeitschriften"[1]) aufgeteilt.

Das Muster eines solchen Auftrags-Sammelbogens ist so einzurichten, daß Besteller, Art und Nr. des Auftrages (Gegenstand, Format, Umfang und Auflage) einerseits zu ersehen sind; andererseits muß entsprechender Raum für die Uebertragung der Angaben aus den Tagesarbeitszetteln sein. Abschließend enthält das Muster dieses Auftrags-Sammelbogens noch eine „Selbstkostenabrechnung", die

1. Die Leistungsstunden des Auftrages in jeder Abteilung zum Selbstkostensatz in Reichsmark bewertet.
2. Die Leistung des Betriebes: Reichsmark . . .
   (Addition der Summen unter 1.)
3. Materialkosten: RM
4. Selbstkosten insgesamt RM
5. Rechnungspreis: RM (Vorkalkulation)
6. Gewinn — Verlust: RM[2])

Die Bestandsmasse der angefangenen Arbeiten (Halbfabrikate) ergibt sich wie folgt:

Zur ersten Betriebsabrechnung im Geschäftsjahr werden die aus der Inventur hervorgehenden Leistungen vermehrt um die auf dem Abteilungs-Monatsbogen gesammelten produktiven Stunden. In den nächsten Monaten wird diese Summe jeweils erhöht durch die Leistungsmengen der Abteilungs-Monatsbogen und vermindert um die Summe der verkauften Leistungen aus den Auftrags-Monatsbogen. Die Differenz stellt den Bestand an angefangenen Arbeiten am Ende des Monats mengenmäßig dar. Die Ermittlung muß abteilungsweise vorgenommen werden.

Ein Beispiel soll die Ausführung verdeutlichen:

Halbfabrikate am 1. 7.	100 Stunden
Im Juli geleistete produktive Stunden laut Abteilungs-Monatsbogen	900 Stunden
Summe:	1000 Stunden
Im Juli ausgelieferte produktive Stunden laut Auftrags-Monatsbogen	700 Stunden
Halbfabrikate am 31. 7.	300 Stunden.[3])

Nachdem wir nun in Buchhaltung und in der Statistik der Leistungen die Grundlagen der Betriebsabrechnung aufgezeigt haben, wenden wir uns nun dem Aufbau der Betriebsabrechnung zu.

[1]) S. H. A. Krüger „Warum Betriebsabrechnung?" in Nr. 64 der „Zeitschrift" v. 11. 9. 36, S. 723.
[2]) Vergl. das Muster eines Auftrags-Sammelbogens in Nr. 7 d. „Betriebsabrechnung", Juli 36, S. 28
[3]) Vergl. „Die Ermittlung der Halbfabrikate auf Grund der Leistungserfassung" in Nr. 10 der „Betriebsabrechnung", September 1936, S. 38 u. 40.

C) Der Aufbau der Betriebsabrechnung

Formal besteht die Betriebsabrechnung nach der Anlage des DBV zu Ziffer 5 der fünften Anordnung aus zwei Schemata:

1. „Die Kostenzusammenstellung" nach Kostenarten und Kostenstellen.
2. „Die Selbstkostenerrechnung", die nach Kostenstellenumlegung durch Division von Gesamtkosten durch Gesamtleistungen je Abteilung erfolgt.

Die Abstimmung von monatlichem Gesamtaufwand und Gesamterlös mit dem Ergebnis der Finanzbuchhaltung zeigt durch die Kuppelung von Aufwand und Erlös eine Verbindung von Selbstkostenrechnung und kurzfristiger Erfolgsrechnung. Wenn diese kurzfristige Erfolgsrechnung das Ergebnis der Gesamtkostenstelle Druckerei feststellt, so aus dem Grunde, weil dieselbe durch die Verbindung von Buchhaltung und Betriebsabrechnung nur ein Kontrollmittel für die Selbstkostenrechnung darstellt. Immerhin vermag hier ein Ansatzpunkt für die zukünftige Weiterentwicklung der Betriebsabrechnung zur kurzfristigen Erfolgsrechnung für die verschiedenen Hauptbetriebe gesehen werden. Nach dem formalen Hinweis wenden wir uns nun dem materiellen Inhalt der Betriebsabrechnung zu.

I. Die allgemeine Darstellung des Kostenstromes

Die Ausgestaltung des kaufmännischen Rechnungswesens hängt ab von dem Produktionsprogramm, von dem Prozeß der technischen Herstellung wie von den Auswertungswünschen. Je mehr Zwecken die Betriebsabrechnung dienen soll, um so vielgestaltiger muß die Kostengliederung und damit auch der Kostenstrom sein, wenn von der Kompliziertheit des Produktionsprozesses abgesehen werden darf. Die Gliederung der Kosten hängt ebenfalls weitgehend von der Methode der Kalkulation ab. Die Zuschlagskalkulation verwendet in der Regel eine feinere Kostengliederung als die Divisionskalkulation, weil letzterer eine einheitliche Bezugsgröße, d. i. die Summe der Leistungen, zur Verrechnung der Kosten auf die Leistungen dient.

1. Die Kostenartengliederung

Den bekannten Brancheuntersuchungen des RKW liegt die Dreiteilung in Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung zu Grunde. Die Kostenstellenrechnung unterscheidet nach diesem System die folgenden Kostenartengruppen:

1. Fertigungsmaterial,
2. Fertigungslöhne,
3. Gemeinkosten,
4. Sonderkosten.[1]

Nach den besonderen Beziehungen der einzelnen Kostenarten zu den Kostenträgern werden vom RKW in der Kostenträgerrechnung die Gesamtkosten in Material-, Fertigungs-, Verwaltungs- und Vertriebs- sowie Sonderkosten unterteilt, damit allen Wünschen zur Auswertung der Kostenrechnung weitgehend Rechnung getragen wird. Bei der Methode der Zuschlagskalkulation ist für die

[1]) Vergl. „RKW-Nachrichten", Heft 12, 1935, S. 161/63.

Material- und Fertigungskosten eine Teilung in Material-, Einzel- und Material-Gemeinkosten bzw. in Fertigungslohn plus Zuschlag für jeden Hauptbetrieb („letzte Kostenstelle") vorgesehen, während bei der Divisionskalkulation aus den gesamten Fertigungskosten die Abteilungsstunden, Maschinenstunden oder Mengensätze berechnet werden.

Der DBV legt der Betriebsabrechnung eine gesonderte Anordnung zu Grunde. Für die Kostenstellenrechnung sieht der DBV nachfolgende Kostengliederung vor:

„I. Herstellungskosten (Technischer Betrieb),
   1. Löhne (Bruttolöhne),
   2. Betriebskosten,
      a) Direkte Betriebskosten,
         aa) Feste Betriebskosten,
         bb) Veränderliche Betriebskosten,
      b) Indirekte Betriebskosten,
   3. Erneuerungsrücklage.

II. Verwaltungskosten (Kaufmännische Verwaltung, soweit sie auf die Druckerei entfällt)".[1])

Da es sich bei der Abteilungskalkulation des DBV um eine Divisionskalkulation mit Veredelungsrechnung[2]) handelt, sind die Material-Einzelkosten in der Kostenstellenrechnung der Betriebsabrechnung nicht enthalten. Diese werden aus der Kostenartenrechnung der Betriebsbuchhaltung direkt in die Kostenträgerrechnung (Einzelkalkulation) übernommen. Die Kostenträgerrechnung auf Grund der betriebseigenen Kosten ist im Buchdruckgewerbe durch die Verwendung der Stundensätze aus der Kostenstellenrechnung (Betriebsabrechnung) insofern sehr einfach, wenn die je Auftrag beanspruchten Kostenstellen den Kostenträgern die verbrauchte Zeit mit einem einheitlichen Abteilungs- bzw. Maschinenstundensatz berechnen. Demnach können wir die Kostenträgerrechnung im Buchdruckgewerbe als Einzelkalkulation mit Abteilungs- bzw. Maschinenstundensätzen charakterisieren, die die gesamten Betriebs- und Vertriebskosten auf die Kostenstellen der Hauptbetriebe aufgeteilt, umfaßt. Die Summe der Stundensätze eines Auftrages enthält also die gesamten Herstellungskosten soweit, daß sie nur noch um die Materialeinzelkosten des betreffenden Auftrages erhöht werden müssen.[3]) Zu den Materialeinzelkosten rechnet man im Buchdruckgewerbe nicht die Kosten für Farbe und Energie. Diese werden in der Kostenstellenrechnung als veränderliche direkte Betriebskosten erfaßt und von hier auf die Kostenträger verrechnet. Der Farbverbrauch ist praktisch von so vielen Faktoren, wie Art des

---

[1]) Vergl. Ziffer 4 der Fünften Anordnung des DBV, im Kommentar, S. 95 u. 96.

[2]) Vergl. E. Schmalenbach „Selbstkostenrechnung und Preispolitik", a. a. O., S. 219: „Die Kostenstellenrechnung ist in Uebung sowohl in Betrieben, die nur die Divisionskalkulation, als auch solchen, die nur die Zuschlags-Kalkulation anwenden . . . dort, wo sie Divisionskalkulation ist, kann sie wiederum sein a) gewöhnliche Divisionskalkulation
b) Veredelungskalkulation."
G. Fischer bezeichnet diese Kalkulationsmethode als „Divisionskalkulation mit Veredelungsrechnung". S. a. a. O., S. 145.

[3]) Die in den Kostenvoranschlags-Leerformularen erwähnten Aufschläge für Papier und fremde Arbeiten beziehen sich auf die nach den Richtpreisen aufzustellenden Preiskalkulationen; denn die Kosten der Kostenstelle Papierverwaltung sind in der Betriebsabrechnung auf die letzten Kostenstellen als indirekte Betriebskosten umgelegt.

Papieres, Größe der Druckform, Verwendung von Illustrationen und dergl. abhängig, daß man von einer Erfassung der Farbkosten als Kostenträger-Einzelkosten Abstand nimmt.[1])

Zu den Kosten der Betriebsabrechnung zurückkehrend, finden wir als wichtigste Kostenart einer Buchdruckerei die Löhne. Sie werden in der Betriebsabrechnung gemäß der Beanspruchung in jeder Kostenstelle für die im Monat geleistete Zeit ausgewiesen. Sehr richtig hat der DBV sich nicht mit der Uebernahme der Löhne aus den Lohnlisten begnügt. Die Bereinigung der Lohnkosten von zeitlichen Zufälligkeiten, die sich aus den Schwankungen der monatlichen Lohnwochen ergeben oder durch Austausch von Arbeitskräften innerhalb der Kostenstellen einer Unternehmung notwendig werden, gestatten überhaupt erst den Vergleich von Lohnkosten und Leistungen, sowie die Errechnung der Selbstkosten.

Gehälter, Miete, Heizung und Unternehmerlohn sind die nächsten Kostenarten, die auf dem Schema „Kostenzusammenstellung" der Betriebsabrechnung den einzelnen Kostenstellen gemäß ihrer Verursachung in Rechnung zu stellen sind. Sie werden als „Feste Kosten" je Abteilung addiert und zusammengefaßt in dem Formular „Selbstkostenerrechnung" aufgenommen.

Die veränderlichen Kostenarten wie Farbe, Betriebsmaterial, Reparaturen und Energiekosten stellen im wesentlichen Kosten der technischen Herstellung dar, die in der Buchhaltung weitgehend als Kostenstellen-Einzelkosten erfaßt werden. Wie in dem Schema Selbstkostenerrechnung der Lohn neben den festen und veränderlichen Betriebskosten in den Hauptbetrieben aufgeführt wird, so auch die Abschreibung in Gestalt der „Erneuerungsrücklage".[2]) Wie die kaufmännische Abschreibung von Betrieb zu Betrieb verschieden ist und verschieden sein kann, so soll für die Durchführung der Erziehung zur richtigen Kalkulation im lauteren Wettbewerb eine einheitliche Linie von Betrieb zu Betrieb eingehalten werden. In seiner Eigenschaft als Träger der Marktordnung hat der DBV für das Buchdruckgewerbe verpflichtend besondere Bestimmungen zur einheitlichen Festsetzung der Erneuerungsrücklage erlassen.[3])

Sie besagen, daß als Bemessungsgrundlage die gegenwärtigen Wiederbeschaffungs-Neuwerte gelten, ohne Rücksicht darauf, ob eine Maschine alt oder neu gekauft wurde oder welche Leistungsfähigkeit der Maschine augenblicklich beizumessen ist.[4]) Diese Regelung kann vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen nicht befriedigen, weil die Abschreibung in der Kalkulation als *Ersatz der durch die Verwendung erfolgte Wertminderung* anzusehen ist.[5]) Verliert die Maschine ihren Wert ohne benutzt zu werden, so entspricht dies einer unverschuldeten oder verschuldeten Kapitalfehlleitung, die zweckmäßiger

[1]) Die Verwendung besonders hochwertiger Farben pflegt man in der Einzelkalkulation durch einen Zuschlag auszugleichen.

[2]) S. Ziffer 4 der Fünften Anordnung des DBV. Vergl. die Erläuterung zur Fünften Anordnung: „Erneuerungsrücklage und kaufmännische Abschreibung" in Nr. 5 sowie „Die Ermittlung der Erneuerungsrücklage" in Nr. 6 der „Betriebsabrechnung", 1936.

[3]) Sie können von den Betriebsberatern des DBV oder von der Hauptgeschäftsstelle in Berlin angefordert werden. Vergl. „Die Ermittlung der Erneuerungsrücklage", a. a. O., S. 21.

[4]) Es heißt a. a. O., S. 22 wie folgt: „Die Ausgangswerte für die Ermittlung der Erneuerungsrücklage sind die gegenwärtigen Neuanschaffungspreise ... Das augenblickliche Alter der Inventargegenstände ist ohne Einfluß auf die Höhe der Erneuerungsrücklage. Alt- und neugekaufte Maschinen werden einheitlich behandelt."

[5]) Vergl. Schmidt, Kalkulation und Preispolitik, S. 51.

als eine Abschreibung des Kapitalkontos behandelt und aus dem Gewinn ausgeglichen wird, als wenn dieselbe in der Selbstkostenrechnung weitergeführt wird und zur Verminderung der Konkurrenzfähigkeit beiträgt. Dies gilt vornehmlich dann, wenn mit Hilfe der Abschreibung im Buchdruckgewerbe die Erhaltung der tatsächlich ausnutzbaren statt der heute vorhandenen übergroßen technischen Kapazität zu gewährleisten ist. Da viele kleinere und vielleicht auch mittlere Buchdruckereien infolge ihrer geringen Kapitalkraft notwendig auf dem Gebrauchtmaschinenmarkt die Erhaltung ihrer Produktionskraft vornehmen müssen, so steht die genannte Regelung des DBV nicht im Einklang mit dem tatsächlichen wirtschaftlichen Wertverzehr. Sie wirkt sich praktisch einseitig zu Gunsten der mit neuen Maschinen arbeitenden Firmen aus und muß als eine gewerbepolitische Regelung erkannt werden. Geht man von der augenblicklichen Marktlage aus, so erhebt sich die Frage, ob man dem Kunden Preise zumuten darf, die mit Hilfe von alten Maschinen eine Wiederbeschaffung neuer zuläßt? Das würde möglich sein, wenn die Nachfrage so groß wäre, daß nicht die Kosten, sondern die Nutzenschätzung der Abnehmer eine Erholung der Preise herbeiführen würde. Richtig ist daher nicht die Abschreibung vom Wiederbeschaffungsneuwert, sondern vom wirklichen Wiederbeschaffungswert, weil die Abschreibung nur die Wiederbeschaffung der in den nächsten Jahren wirtschaftlich ausnützbaren technischen Kapazität erhalten soll und darf. Unter Umständen könnte man die mit den Jahren abnehmende Leistungsfähigkeit der Maschinen bei einheitlich festgelegten Ausgangswerten dadurch berücksichtigen, daß man die verbandsseitig einheitlich vorgeschriebenen Prozentsätze für die Erneuerungsrücklage vom sogenannten Buchwert nach entsprechend erhöhten Sätzen bemißt. Auf diese Weise wird die zeitliche Konstanz der Abschreibungsbeträge auch in gewissen Grenzen gehalten, weil mit den im Laufe der Zeit abnehmenden Abschreibungsbeträgen steigende Reparaturkosten anfallen. Auch die Erhöhung oder Ermäßigung der Erneuerungsrücklage bei Doppelschichten bzw. bei Betrieben, die

> „seit mindestens 6 Monaten ununterbrochen mit weniger als 60% ihrer normalen Ausnutzung (85%) beschäftigt sind und keine Möglichkeit einer Besserung sehen, können in den schlecht beschäftigten Abteilungen die Erneuerungsrücklage bis um höchstens 15% senken,"[1])

sorgen sowieso schon für die zwischenbetriebliche Differenzierung und können leicht auf die Abschreibungsmethode vom Buchwert übertragen werden.

Steuern, Abgaben, Beiträge, Post- und Bahnkosten, Vertreter-Provisionen und Spesen, Werbekosten u. a. werden als „zusätzliche Verwaltungskosten" zu den Kosten der kaufmännischen Verwaltung gezählt. Betriebswesentliche und neutrale Aufwendungen gelangen ohne Ausnahme in die Betriebsabrechnung.[2]) Ebensowenig, wie die Kosten ihrem Anfall nach nicht in jedem Falle als Kostenarten des Betriebes oder der kaufmännischen Verwaltung angesprochen werden können, trifft dies für die Betriebskosten zu. Miete, Energiekosten u. a. werden sowohl in der kaufmännischen Verwaltung wie im Betriebe beansprucht und müssen demzufolge auch den betreffenden Kostenstellen zugeteilt werden. Soweit

[1]) S. „Die Ermittlung der Erneuerungsrücklage" a. a. O., S. 22.
[2]) Vergl. die Jubiläumsausgabe, den Ogra-Beitrag usw. in „Die Selbstkostenrechnung" aus Nr. 14 der „Betriebsabrechnung" vom Dez. 36, S. 53.

eine Kostenart irgendwie einer oder mehreren Kostenstellen „angemessen“[1]) werden kann, handelt es sich um eine „direkte Kostenart“ im Sinne der Ziffer 4 der fünften Anordnung des DBB. Besteht keine direkte Wesensbeziehung zwischen einem Hauptbetrieb und einer Kostenart — d. h. kann irgendeine Kostenart nicht als Einzelkosten den hauptbetrieblichen Kostenstellen ganz oder anteilig nach der Verursachung oder nach der Beanspruchung zugemessen werden, so sind diese Kosten auf einer rechnungsmäßigen Kostenstelle (Hilfskostenstelle bzw. Hilfsbetrieb) zu sammeln und für die Hauptbetriebe als Gemeinkosten zu behandeln. Die Größe einer Druckerei und die Ausgestaltung des betrieblichen Rechnungswesens machen teilweise die Verwendung rein rechnungsmäßiger Kostenstellen überflüssig, wenn sie etwa wie die Kostenstellen „Papierverwaltung“, „Betriebsverwaltung“ oder „kaufmännische Verwaltung“ in manchen Betrieben nicht nur rechnungsmäßig, sondern auch räumlich und organisatorisch geführt werden.

„Indirekte Kosten“ nach Ziffer 4 der fünften Anordnung sind sämtliche Kosten, die für den Bereich des Betriebes auf derartigen Hilfskostenstellen oder für die zuletzt genannten Hilfsbetriebe in der Rechnungsperiode anfallen.

Ihrem Charakter als Kostenstellengemeinkosten entsprechen die Kosten der kaufmännischen Verwaltung den indirekten Betriebskosten. Beide sind für die Errechnung der Stundensätze der Hauptbetriebe umzulegen, damit sämtliche direkten und indirekten Kosten der Kostenstellen in der Kostenträgerkalkulation berücksichtigt sind.

2. Die Kostenartenaufteilung und Kostenstellenumlegung

So schön und einfach, wie die Gliederung der Kostenarten in Lohn, direkte, indirekte Betriebskosten, Erneuerungsrücklage und Kosten der kaufmännischen Verwaltung zu sein scheint, im Zuge der praktischen Durchführung geht es nicht ohne Aufteilung einiger Kostenarten auf zwei oder mehrere Kostenstellen. Zur Behandlung dieser Kostenartenaufteilung müssen wir die Erläuterungen zur fünften Anordnung[2]) zu Grunde legen, weil die Kostenartenaufteilung in der fünften Anordnung selbst unerwähnt bleibt. Teilweise handelt es sich um Kostenarten, die für Betrieb und kaufmännische Verwaltung oder die im Rahmen der technischen Herstellung aufgewendet aber nicht als Einzelkosten einer Kostenstelle behandelt werden können.

Der Anordnung der Kostenarten auf dem Formular „Kostenzusammenstellung“ folgend, können wir mit dem Lohnausgleich die Behandlung der Kostenartenaufteilung für die Selbstkostenrechnung im Rahmen der Betriebsabrechnung beginnen.[3])

Es handelt sich beim Lohnausgleich darum, die Verschiebung der Arbeitskräfte zwischen den einzelnen Abteilungen mengen- wie wertmäßig zu erfassen. Arbeitet ein Tiegeldrucker aushilfsweise an Schnellpressen oder in der Fertigmacherei, so werden mit Hilfe des Lohnausgleichs die betreffenden Abteilungen mit dem

[1]) Vergl. Henzel, Erfassung und Verrechnung usw. a. a. O., S. 65.
[2]) S. die „Betriebsabrechnung“ Nr. 12 und 13 von 1936.
[3]) Vergl. hierzu „Die Berichtigung der Löhne durch den Lohnausgleich (Erläuterung zur Fünften Anordnung des DBB)“ in Nr. 11 der „Betriebsabrechnung“ von Oktober 1936, S. 10 und 11.

anteiligen Lohn und dadurch den Gesamtleistungen der Kostenstelle die anteiligen Gesamtlohnkosten belastet. Die aushelfende Abteilung wird zu diesem Zwecke mit demselben Lohnanteil erkannt. Am wichtigsten scheint der Lohnausgleich zwischen Schnellpressen- und Tiegelabteilung zu sein.[1] Soweit keine genauen Unterlagen geführt werden, verlangt der DBV zur Durchführung des Lohnausgleichs die Verwendung eines „*Erfahrungssatzes*", nach dem eine Schnellpressenstunde gleich drei Tiegelstunden gesetzt wurden.[2]

„Maßgebend für die Umrechnung sind die in den beiden Abteilungen geleisteten *produktiven Arbeitsstunden*."[3])

Dasselbe gilt für den Lohnausgleich eines Korrektors zwischen Maschinensatz- und Handsatzabteilung. Eine produktive Maschinensatzstunde gilt gleich drei produktiven Handsatzstunden. Daß es sich bei diesen Schlüsseln nicht um einen der Verursachung entsprechenden Lohnausgleich handelt, sei an dieser Stelle schon erwähnt. Der DBV selbst spricht von der

„*Faustregel*, die in besonders gelagerten Fällen versagen kann."[4]

Die Kostenart Gehälter wird bei Mittel- und Großbetrieben eindeutig als Kostenstelleneinzelkosten anfallen. Eine Aufteilung kommt jedoch in Kleinbetrieben in solchen Fällen in Frage, wo ein Faktor die leitende Tätigkeit für zwei Kostenstellen ausübt. Für die Betriebsabrechnung soll nach den Erläuterungen zur fünften Anordnung[5] die *mengenmäßige Leistung* der beiden Abteilungen als Maßstab für die Aufteilung des Gehaltes maßgebend sein. Dagegen ist der sogenannte Unternehmerlohn nach der *zeitlichen Beanspruchung* aufzuteilen. Soweit der Unternehmer nur in der kaufmännischen Verwaltung tätig ist, stellt diese Kostenart direkte Kosten dieser Kostenstelle dar. Andernfalls sind alle Kostenstellen anteilig zu belasten, soweit die Tätigkeit in den betreffenden Abteilungen regelmäßig ausgeübt wird. Für die Tätigkeit in den Hauptbetrieben verlangt die Durchführung der Marktordnung von dem Druckereibesitzer sogar die Ausfertigung von Tagesarbeitszetteln wie von den übrigen Gefolgschaftsmitgliedern, soweit es sich um die Ermittlung von Kosten und Leistungen handelt.[6]

In seiner Eigenschaft als Träger der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe hat der DBV in seinen Erläuterungen weiterhin bestimmt, daß unabhängig von den besonderen Verhältnissen des einzelnen Betriebes in jeder Betriebsabrechnung die ortsübliche Miete einzusetzen ist. Der Betrieb mit eigenem Grundstück und Gebäude soll für die Selbstkostenrechnung kostenmäßig den in fremden Räumen arbeitenden Druckereibetrieben gleichgestellt sein. Verteilungsgrundlage ist der „nutzbare Flächenraum" der Abteilung.[7] Während die Nebenräume, Gänge und Treppenhäuser nicht berücksichtigt, Keller- und Bodenräume nur mit dem halben Flächenraum eingesetzt werden, ist

[1]) Vergl. die Berichtigung der Löhne a. a. O., S. 42. Von einer Aufteilung der Abteilungskalkulation nach Arbeits- oder Maschinenplätzen, zur Arbeitsplatzrechnung, ist bei diesem System des DBV Abstand genommen. Vergl. „Die Kostenerfassung" in Nr. 8 der „Betriebsabrechnung", S. 31.
[2]) Es heißt dort: „In gut organisierten Betrieben hat sich gezeigt, daß in der Regel eine Schnellpressenlohnstunde gleichzusetzen ist mit 3 Tiegellohnstunden." a. a. O., S. 42.
[3]) S. a. a. O., S. 42.
[4]) S. a. a. O., S. 42.
[5]) Vergl. „Die Aufteilung der festen Kosten" in Nr. 12 der Betriebsabrechnung von 1936, S. 47.
[6]) Vergl. a. a. O., S. 48.
[7]) S. a. a. O., S. 48..

„bei der Aufteilung des Maschinensaales, im Schnellpressen- und Tiegelraum sehr sorgfältig vorzugehen. In größeren Betrieben ist es zweckmäßig, den Korrektorenraum auf Hand- und Maschinensetzerei gerecht zu verteilen."[1])

Zur Vereinfachung der Rechnung wird in den Erläuterungen vorgeschlagen, Heizkosten, Wassergeld und ähnliche Ausgaben u. U. sogar die Lichtkosten zusammenzufassen und den monatlichen Betrag für die ortsübliche Miete entsprechend zu erhöhen.[1])

Während es sich mit Ausnahme der Lohnkosten um zeitlich gleichbleibende Kosten handelte, die von Zeit zu Zeit auf ihre Richtigkeit einmal überprüft werden müssen, so ist dies grundsätzlich anders bei den nun zu behandelnden Kostenarten.

Allgemein wird in der Praxis der deutschen Buchdruckerei der Farbverbrauch für jeden einzelnen Auftrag nicht erfaßt, weil einer genauen Erfassung im Einzelfall zu viel Schwierigkeiten und Kosten entgegenstehen.[2]) Im allgemeinen wird Farbe nicht nur im Maschinensaal der Druckerei, sondern auch in der Setzerei als Abziehfarbe verbraucht. Berücksichtigt man aber, daß nach den Untersuchungen Schneiders und Steiners der Farbverbrauch bei Zeitungs- und bei Werkdruckereien zwischen 1,0 und 1,77% der Gesamtkosten der Druckerei schwankt,[3]) so erscheint die Lösung des DBV berechtigt, wenn bei kleinen und mittleren Druckereien auf die Erfassung des Farbverbrauches in der Setzerei als Abziehfarbe verzichtet werden kann. Eine genauere Behandlung bleibt hierdurch unberührt. Die Aufteilung der Farbkosten zwischen Rotation, Schnellpressen und Tiegeldruckpressen macht nur zwischen den letzteren Schwierigkeiten, weil die Rotationsfarbe stets als Kostenstelleneinzelkosten anfällt. Soweit die Farbe nicht magaziniert und gegen Belege nach Bedarf in den Produktionsgang übergehen, ist der Einkauf der Farben während des monatlichen Zeitraumes den betreffenden Abteilungen in der Betriebsabrechnung als Kosten zu belasten. Sie werden mit Hilfe des bekannten Schlüssels aufgeteilt, nach dem drei Tiegelstunden einer Schnellpressenstunde gleichgesetzt werden. Der DBV legt dieser Regelung die Ansicht zu Grunde

„daß während einer Schnellpressendruckstunde ungefähr dreimal soviel Farbe gebraucht wird, wie während einer Tiegeldruckstunde."[4])

Der größte Teil der Materialkosten[5]) fällt als Kostenstelleneinzelkosten an. In den Erläuterungen ist die Aufteilung des Waschbenzins zwischen Schnellpressen- und Tiegelabteilung besonders hervorzuheben. Als Verteilungsgrundlage dient wie beim Lohnausgleich die Summe aller in der Tiegelabteilung geleisteten produktiven Stunden sowie die mit drei multiplizierte Stunde aller produktiven Stunden in der Schnellpressenabteilung.[6]) Sonstiges, wie Seife und Handtücher, wird in der Kostenstelle Betriebsverwaltung gesammelt, soweit

„diese Kosten in der Hauptsache für das technische Personal entstehen."[6])

[1]) S. a. a. O. S. 48.
[2]) Vergl. H. Kümmel, a. a. O., S. 17.
[3]) Vergl. Steiner, a. a. O., S. 71 u. 72.
[4]) S. „Die Kostenerfassung. Die Aufteilung der veränderlichen Kosten (Erläuterung zur Fünften Anordnung)" in Nr. 13 der „Betriebsabrechnung", Nov. 36, S. 49 u. 50. Wenn an dieser Stelle von einer Belastung nach Materialbelegen nicht gesprochen wird, so wohl nur aus dem Grunde, weil ein Kleinbetrieb als Ausgangspunkt zur Erläuterung dient.
[5]) Die Materialkosten sind katalogartig in der „Betriebsabrechnung" Nr. 13, 1936, S. 50, aufgeführt. Damit der Leser eine ungefähre Vorstellung von den benötigten Hilfsmaterialien hat, seien einige genannt: Setzmaschinenmetall, Kolumnenschnur, Schwämme, Zurichtematerial, Aufzugmaterial, Leim, Heftdraht u. a.
[6]) „Die Aufteilung der veränderlichen Kosten", Nr. 13, Nov. 36, der „Betriebsabrechnung", S. 50.

Zum Schluß dieser Ausführungen ist noch die Aufteilung der Energiekosten nach den Erläuterungen darzustellen:

> Für die Behandlung der Lichtkosten ist keine Regelung zwingend angegeben. Rechnet man die Lichtkosten nicht zu den Mietkosten, so kann man sie beispielsweise nach der Zahl der Brennstellen im Betriebe verteilen; beim Kleinbetrieb können sie über die Betriebsverwaltung gesammelt und umgelegt werden.[1])

Für die Verteilung des Kraftstromes auf die in Frage kommenden Kostenstellen sind nach den Erläuterungen der durchschnittlichen Laufzeit der einzelnen Motoren entsprechende Schlüsselzahlen aus den Abteilungs-Monatsbogen der Leistungsstatistik und den in den einzelnen Maschinen installierten PS zu berechnen.

> „Damit der Abteilungsschlüssel für die Stromkosten wenigstens für ein halbes bis ein ganzes Jahr bestehen bleiben kann,"[2])

begnügt sich der DBV mit Mittelwerten aus dem Durchschnitt der täglichen Laufzeit der Motoren innerhalb mehrerer Monate. Hierauf sowie auf die Verteilung etwaiger elektrisch beheizter Maschinen durch Uebertragung von Kilowatt in „Heiz-PS" werden wir noch zurückkommen.[2])

Die Verteilung eines etwaigen Gasverbrauches auf mehrere Abteilungen hat entsprechend zu erfolgen. Verteilungsgrundlagen sind die Heizanlagen, deren stündlicher Gasverbrauch und tägliche Arbeitszeit schlüsselmäßig festzustellen sind.

Falls in einer Abteilung kein anormaler Wasserverbrauch im Hinblick auf die anderen Abteilungen regelmäßig anfällt, wird die Zuteilung dieser Kostenart auf die Kostenstelle Betriebsverwaltung vorgeschlagen, soweit derselbe im Mietpreis nicht enthalten ist.[3])

Mit der Beendigung der Kostenartenaufteilung sind sämtliche Kosten, die aus der Kostenerfassung in der Buchhaltung hervorgehen, auf alle Kostenstellen, also sämtliche Haupt- und Hilfsbetriebe, verteilt. Die nicht auf der Buchhaltung gründende Erneuerungsrücklage wird den Hauptbetrieben direkt in der Betriebsabrechnung angerechnet. Für die Hilfsbetriebe wird die Erneuerungsrücklage unter den zusätzlichen Verwaltungskosten in die „Kostenzusammenstellung" übernommen. Damit ist die letzte Position der Kostenzusammenstellung fertiggestellt. Wir können uns nun der Kostenstellenumlegung zuwenden.

Die Gliederung der Kostenstellengemeinkosten in indirekte Betriebskosten und Kosten der kaufmännischen Verwaltung geschieht neben dem Zwecke der Kostendurchleuchtung für die Messung der Betriebsgebarung aus Gründen der Kostenstellenumlegung. Hierunter versteht man die Umlegung der Gesamtkosten aus den Hilfskostenstellen auf die Hauptbetriebe. Sie soll so erfolgen, daß die Aufteilung der gesamten Gemeinkosten in zwei Kostensummen nach zwei verschiedenen Schlüsseln eine Kompensation der Fehlermöglichkeiten herbeiführt, die mit „Lohn-" und dem „Kostenschlüssel" im einzelnen jeweilig verbunden ist. Dies geht aus den Ausführungen H. A. Krügers klar hervor, wenn er sagt:

> „Da es für die Praxis bekanntlich keinen idealen Verteilungsschlüssel gibt, wurden in der Anordnung zwei ganz verschiedene Schlüssel verankert, in der

[1]) a. a. O., S. 50.
[2]) a. a. O., S. 52.
[3]) S. a. a. O., S. 50.

aus der Erfahrung heraus gewonnenen Ueberzeugung, daß die Vor- und Nachteile des einen Schlüssels durch die Vor- und Nachteile des anderen größtenteils wieder aufgehoben werden. Jedenfalls ist es für die einheitliche Preisbildung außerordentlich wichtig, daß diese Schlüssel nicht beliebig gewählt werden können, sonder vorgeschrieben sind."[1])

Mit Hilfe des Lohnschlüssels werden die indirekten Betriebskosten auf die Hauptabteilungen umgelegt. Die einzelnen Hauptbetriebe erhalten die indirekten Betriebskosten nach ihrem Anteil an der Gesamtlohnsumme zugeteilt.[2])

Nach dem sogenannten Kostenschlüssel sind die Kosten der kaufmännischen Verwaltung auf die Hauptbetriebe umzulegen.[3])

Nach Umlegung der indirekten Betriebskosten auf die letzten Kostenstellen und nach Einfügung der Erneuerungsrücklagen in das Formular „Selbstkostenerrechnung" zeigt deren Spalte 10: Die Summe der Kosten der technischen Herstellung für jede Hauptabteilung an. Dieser Anteil an der Gesamtkostensumme der technischen Herstellung ist maßgeblich für die Zuteilung der Kosten der kaufmännischen Verwaltung auf jeden Hauptbetrieb.

Zu der Lösung der Kostenartenaufteilung und der Kostenstellenumlegung nach der vom DBV erlassenen fünften Anordnung wollen wir nicht kritisch Stellung nehmen, ohne erst einmal vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus grundsätzlich die für die zur Erörterung stehende Abteilungskalkulation wichtigen Probleme aufgezeigt zu haben.

Die Methode zur Errechnung der Selbstkosten ist „richtig", wenn der geleisteten Produktion mengen- und wertmäßig die Kosten berechnet werden, die der tatsächlichen Verursachung oder Beanspruchung im Zeitpunkt der Berechnung entsprechen. Ob die Kosten schon im Zeitpunkt der Kalkulation Ausgaben sind oder nicht, darf die Durchführung der Selbstkostenrechnung nicht beeinflussen. Ebensowenig darf in der Kalkulation das Prinzip der Verursachung vom Prinzip der Tragfähigkeit verdrängt werden; denn dadurch würde eine willkürliche Verlagerung der Kosten herbeigeführt, die bei der Auswertung der Betriebsabrechnung für die Betriebspolitik als Störungfaktor stets besonders beachtet und ausgeschaltet werden müßte.[4])

Je weitgehender die Kosten nach der Verursachung erfaßt und berechnet werden, umso weniger Kostenstellengemeinkosten bleiben aufzuteilen; um so mehr verliert das Verteilungsproblem an Wichtigkeit. Letzten Endes deutet jede Gemeinkostenzuteilung die Verwendung eines Hilfsmittels in Gestalt der Kostenschlüsselung an, das dem „Kostenprinzip" der Verursachung mehr oder weniger entsprechen, der Wirklichkeit aber nur bis zu einem gewissen Grade nahekommen kann. Um zu theoretisch exakten Resultaten bezüglich der Verteilung zu kommen, müssen die

[1]) S. Krüger „Der betriebswirtschaftliche Ausbau der Marktordnung für das graphische Gewerbe" in der „Betriebswirtschaft" 1936, S. 115.
[2]) „Die Umlage der indirekten Betriebskosten auf die einzelnen Betriebsabteilungen erfolgt entsprechend ihrem Lohnanteil." S. Ziffer 4 Abs. 5 der Fünften Anordnung im Kommentar, S. 96.
[3]) „Die Umlage der Verwaltungskosten erfolgt entsprechend den Anteilen jeder Betriebsabteilung an den Herstellungskosten." S. Ziffer 4 Abs. 6 a. a. O.
[4]) Vergl. Hellauer „Kalkulation" usw., a. a. O., § 10: „Es ist Aufgabe der Kalkulation festzustellen, welche Kosten der einzelne Kostenträger . . . hervorgerufen hat. Dem entspricht vollkommen nur der zuerst erwähnte Grundsatz" d. h. die Aufteilung nach dem Grade der Verursachung. Vergl. RKW Veröffentlichung Nr. 33, S. 30/31 zum Aufwandausgleich.

Gemeinkostenarten auf ihre „Kostenbeeinflussungsfaktoren“[1]) hin untersucht werden. Ueber die Kostenbeeinflussungsfaktoren führt der Weg zu der oder den „Proportionalitätsgrößen“,[1]) die der Gliederung der Gemeinkosten in Kostensummen zugrundezulegen sind. Unterliegt nur ein Kostenbeeinflussungsfaktor der Proportionalitätsgröße, so genügt die Verwendung eines einfachen Schlüssels. In anderen Fällen müßte man aus Art und Anzahl der Beeinflussungsfaktoren durch Kombination den geeignetsten Schlüssel berechnen.[2]) Wenn vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus eine Verteilung nach komplizierten Untersuchungen über Art und Größe der Kostenbeeinflungsfaktoren und der hieraus festzustellenden Proportionalitätsgrößen als Voraussetzung einer richtigen Selbstkostenrechnung hingestellt werden muß, so geschieht dies nicht, um die Kluft zwischen Theorie und praktischer Handhabung zu vergrößern, sondern um den Blick für die Schwierigkeiten einer exakten Gemeinkostenverteilung zu schärfen. Das für die Praxis geltende wirtschaftliche Prinzip, mit dem geringsten Aufwand einen gewünschten Erfolg bzw. mit den gegebenen Mitteln den größten Erfolg zu erzielen, ist für den betriebswirtschaftlichen Theoretiker dann unmaßgeblich, wenn es sich lediglich um die Erforschung der verschiedenen Zusammenhänge handelt. Wie ein verschiedener Ausgangspunkt bei Theorie und Praxis zum Aufbau einer Selbstkostenrechnung führen kann, so verschieden sind auch die Grenzen innerhalb deren eine Befolgung der von der Wissenschaft herausgearbeiteten Prinzipien für eine richtige Kalkulation naheliegen oder nicht. Es geht aber nicht an, von der einmal eingeschlagenen Methode — selbst bei genauester Durchführung — Ergebnisse zu fordern, die eine verfeinerte Form der Rechnung, also eine andere Methode, voraussetzen.

Nach diesem theoretischen Exkurs wollen wir uns wieder der Kostenartenaufteilung und der Kostenstellenumlegung im Zuge der Durchführung der fünften Anordnung des DBB zuwenden. In dem Wesen der Betriebsabrechnung, alles abteilungsweise zu erfassen, ist das richtige Bestreben verankert, möglichst viele Kostenarten als Einzelkosten der Hauptbetriebe zu erfassen, sodaß die Kostensummen möglichst niedrig bleiben, die auf den Hilfskostenstellen gesammelt oder sonstwie verteilt werden müssen. Ohne Beachtung der Kostenbeeinflussungsfaktoren wird dieses an sich richtige Prinzip bei Schlüsselungen von Kosten zu einer Verzerrung seines tieferen Sinnes führen. Ein Beispiel möge diesen Gedankengang verdeutlichen. Es ist abstrakt denkbar, daß in einem Betriebe die Erneuerungsrücklage für den gesamten Betrieb für ein Jahr berechnet und den einzelnen Fertigungsabteilungen entweder

---

[1]) Vergl. Henzel „Erfassung und Verrechnung“ usw., a. a. O., S. 117 ff.

[2]) Für die „richtige“ Verteilung der Kostenart Heizung auf Kostenstellen, die sich durch Verschiedenheiten bezüglich Rauminhalt, Temperatur und zeitliche Beanspruchung unterscheiden und bei denen die Verwendung eines einfachen Schlüssels ungeeignet ist, bringt Henzel das folgende sehr klare Beispiel:

	Kostenstelle I	Kostenstelle II
Rauminhalt	1 Anteil	2 Anteile
Temperatur	1 Anteil	2 Anteile
Zeit	1 Anteil	2 Anteile
Zahl der Anteile	1 × 1 × 1 = 1	2 × 2 × 2 = 8

Henzel folgert hieraus: „Allgemein: die Stellen stehen in ihrem Anteil an einer Kostenart zueinander im Verhältnis der Produkte der Kostenbeeinflussungsfaktoren dieser Kostenart.“ Man vergl. a. a. O. „Die Schlüsseltabelle“ auf S. 119.

1. als Anteil in Form des einfachen arithmetischen Mittels zugewiesen würde: d. h. Gesamtsumme der Erneuerungsrücklage dividiert durch die Anzahl der Abteilungen ergibt den Anteil jeder Abteilung oder
2. nach den in den einzelnen Abteilungen investierten Anlagen.

Bei diesem Beispiel ist der Kostenbeeinflussungsfaktor in dem zweiten Falle beachtet worden, weil die Erneuerungsrücklage als Kostenstelleneinzelkosten ganz nach den in der einzelnen Kostenstelle gegebenen Verhältnissen für die Aufstellung der Betriebsabrechnung eingesetzt wird. Im Einklang mit dieser betriebswirtschaftlichen Forderung hat der DBV die Behandlung der Erneuerungsrücklage in der Betriebsabrechnung als Kostenstelleneinzelkosten geregelt.

Wie die Höhe der investierten Anlagewerte in den verschiedenen Kostenstellen als Schlüsselgröße zur Verteilung der Gesamtsumme Erneuerungsrücklage angesprochen werden kann — unberücksichtigt bleibt hier, daß bei der praktischen Handhabung die Gesamtsumme durch Addition der Einzelsummen festgestellt wird — so zeigt dieser Schlüssel die erforderliche Proportionalität zur Verursachung. Je höher die investierten Kapitalien sind, um so größer müssen die erforderlichen Beträge zur Erneuerung dieser Anlagen sein.

Betrachten wir von diesem Gesichtspunkt der Verursachung aus die „Faustregel" zum Lohnausgleich zwischen Schnellpressen- und Tiegelabteilung, so kann diese Schlüsselgröße den hier vertretenen Verursachungsprinzip aus dem Grunde nicht gerecht werden, weil der DBV nicht die Arbeits-, sondern die produktiven Stunden zur Verteilungsgrundlage bestimmt. Wenn das Herstellungsverfahren zwischenbetrieblich grundsätzlich einheitlich ist, so wird die Größe der geleisteten produktiven Stunden je nach dem Stande der Organisation, der technischen Ausrüstung in den einzelnen Abteilungen, nach der Beschaffenheit der Produktionsleistungen und nach dem vorliegenden Auftragsbestand von Betrieb zu Betrieb verschieden sein, sodaß dieser Schlüssel für den Lohnausgleich nicht den tatsächlichen Verhältnissen gerecht werden kann. Da für jeden produktiv Tätigen Tagesarbeitszettel geführt werden, sind die erforderlichen Arbeitsstunden schon erhoben, sodaß diese Summe im Bedarfsfalle nur statistisch aufzubereiten ist. Soweit Hilfskräfte an den Tiegeldruckpressen produktiv tätig sind, müßten diese Arbeiten auf Tageszetteln für die Selbstkostenerrechnung ebenso erhoben werden, wie die evtl. produktive Mitarbeit des Unternehmers bei der technischen Herstellung. Will man hiervon absehen, so sollte in jedem Betriebe mindestens von Zeit zu Zeit eine Stichprobe durchgeführt werden, weil sich in der Praxis gezeigt hat, daß die Schlüsselzahl leicht bis zu 1 : 1,5 lauten muß. Für die Höhe der Selbstkosten sind derartige Unterschiede wie 1 : 3 (DBV-Schlüssel) und 1 : 1,5 natürlich von großer Bedeutung. Der Schnellpressensatz muß entgegen der tatsächlichen Kostenverursachung und daher ungerechtfertigt teurer werden, wenn der Lohnausgleich statt im Verhältnis von 1:1,5 im Verhältnis 1:3 vorgenommen wird.

Da es sich beim Lohnausgleich eines Korrektors zwischen Hand- und Maschinensatz um eine grundsätzlich andere Kostenart wie bei dem oben behandelten Lohnausgleich handelt — der Korrektorlohn wird indirekt als Gemeinkosten in den Kostenträger überführt — mag die Bestimmung der Leistungsmenge anhand der produktiven Stunden in den betreffenden Abteilungen zur Aufteilung des

Korrektorlohnes genügend genau sein. Als stille Voraussetzung gilt bei dieser Regelung, daß die Korrekturfahnen im Verhältnis von 3 : 1 auf die Maschinen- bzw. Handsetzerei entfallen und der Schwierigkeitsgrad bei den verschiedenen Abteilungsleistungen für den Korrektor in gewissem Grade gleichartig ist.

Um die Aufteilung des Farbverbrauches kritisch zu beurteilen, muß man sich vergegenwärtigen, daß neben der Größe des Maschinenformates die Anzahl der in der Stunde gedruckten Bogen, die Ausstattung der Druckform, der Gütegrad der Drucksache ausschlaggebend ist. Aus diesem Grunde kann auch die Schlüsselgröße, eine Schnellpressendruckstunde entspricht drei Tiegeldruckstunden, gleichfalls nur als eine „Faustregel" bezeichnet werden, deren Berechtigung nach dem Anteil dieser Kostenart an den Gesamtkosten beider Abteilungen beurteilt werden muß. In Anbetracht der verhältnismäßig kleinen Kostensummen, wenn die Farben nach Bedarf gekauft, abgerufen und berechnet werden, erscheint uns dieser Schlüssel besser geeignet zu sein als beim Lohnausgleich, wo es sich

1. um Kostenträgereinzelkosten und
2. je nach dem Grade der Spezialisierung und Betriebsgröße um größere Beträge handelt.[1])

Die Verteilung der Energiekosten läßt von unserem Standpunkt aus gleichfalls zu wünschen übrig. Zunächst, daß die kostenmäßige Behandlung der Lichtkosten nicht einheitlich nach dem Verursachungsprinzip geregelt ist; nicht die Zahl der Brennstellen allein, sondern in gleicher Weise muß auch der Wattverbrauch neben der durchschnittlichen Brenndauer berücksichtigt werden.[2]) Gerade der Lichtverbrauch wird von Betrieb zu Betrieb schwanken, weil die Betriebsabteilungen einmal nach ihrer räumlichen Lage, zum anderen nach der Gestaltung des Produktionsprozesses verschieden sind. Beim Zurichten wird in manchen älteren Betrieben stets künstliches Licht gebraucht, weil das Tageslicht die eingerichtete Druckform nicht genügend beleuchtet. In alten Gebäuden wird mehr künstliches Licht gebraucht als in modernen Räumen, sodaß es für den zwischenbetrieblichen Vergleich nicht gleichgültig sein kann, ob die Kostenartengliederung und die Verteilung nach dem Verursachungsprinzip vorgenommen wird oder nicht. Wenn die Lichtkosten nur einen Bruchteil der Kraftstromkosten ausmachen, so gilt den letzteren unser erhöhtes Interesse. Weshalb der DBV die tatsächliche Laufzeit der Maschinen, die aus der Leistungsstatistik hervorgeht, nur sekundär benutzt, um Mittelwerte zu berechnen, statt die Kraftstromkosten möglichst unmittelbar nach der tatsächlichen Laufzeit in die Betriebsabrechnung zu übernehmen, vermögen wir vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus mit der Begründung der Zeitersparnis bei halbjährlicher oder gar ganzjährlicher Verwendung der Mittelwerte nicht zu billigen. Wenn der DBV die Energiekosten richtig zu den veränderlichen Kosten der Kostenstellen zählt, so sollte er andererseits durch methodische Mittel nicht den wahren Ausdruck der Veränderlichkeit unterbinden. Die Vereinfachung durch Verwendung von Mittelwerten mag bei solchen Betrieben gerechtfertigt sein,

---

[1]) Vergl. Nr. 13 der Betriebsabrechnung 1936, S. 51; dort beträgt in einem Beispiel der Lohnausgleich vom Schnellpressensaal auf die Tiegelabteilung RM 128.02 gegenüber den gesamten Farbkosten für die Schnellpressen und die Tiegeldruckpressen von RM 67.10.
[2]) Vergl. Kümmel, a. a. O., S. 42.

wo von Monat zu Monat und Tag für Tag die gleichen Maschinen hinsichtlich der Anzahl der Fortdrucke je Stunde gleichmäßig beansprucht werden. Das Zurückgreifen auf die installierten PS gegenüber den in den letzten Jahren immer mehr verbreiteten Kilowattangaben bedeutet deshalb eine verfehlte Maßnahme, weil vielleicht ein PS-Motor durch geringe Tourenzahl und Verluste bei der Kraftübertragung tatsächlich ein Kilowatt verbrauchen kann; deshalb darf aber ein PS „in der Regel" nicht, wie bei den Erläuterungen des DBV geschehen, gleich ein Kilowatt gerechnet werden. Ausgangspunkt sollte vielmehr in der Betriebsabrechnung wie beim Stromtarif die Kilowattstunde sein, die einheitlich für Heizung und Krafterzeugung gilt.[1])

Wie das auf Seite 62 dieser Arbeit gebrachte Beispiel von Henzel zur richtigen Verteilung der Heizungskosten auf zwei Kostenstellen, die durch Größe des Raumes beanspruchte Temperatur und zeitliche Dauer voneinander abweichen, zeigt, vermag die vom DBV angegebene Verteilung nach der nutzbaren Fläche keinen großen Anspruch auf Genauigkeit der Rechnung zu erheben, weil in der Praxis mehrere Faktoren die Höhe der Heizkosten in den verschiedenen Abteilungen ungleichmäßig beeinflußt.[2])

Aehnliches gilt für die Verteilung des Wassergeldes, das sicherlich mehr von der Anzahl der in den einzelnen Abteilungen beschäftigten Personen abhängt, als von der nutzbaren Fläche. M. E. scheint der DBV dem gesamten Komplex der Kostenartenverteilung wenig Aufmerksamkeit zu widmen. Je einfacher eine Lösung vorgeschlagen wird, um so lieber mag die Methode gewählt worden sein. Für diese Haltung des DBV mag der folgende Satz Zeugnis ablegen:

> „Betriebe mit eigenem Gebäude werden selbstverständlich am einfachsten auch die Heizkosten, Wassergeld und ähnliche Ausgaben, evtl. auch die Lichtkosten über das Gebäudekonto laufen lassen und dafür den monatlichen Betrag für die ortsübliche Miete entsprechend erhöhen."[3])

Ein Kommentar hierzu kann sich mit der Feststellung begnügen, daß das Prinzip der Verursachung weitgehend keine Anwendung gefunden hat. Es mag seine gewerbepolitische Begründung darin finden, daß man dem überwiegend technisch eingestellten Buchdruckereibesitzer zunächst einmal überhaupt die Aufstellung der Betriebsabrechnung so einfach wie irgend möglich übergeben will. In diesem Falle darf man wohl mit Recht vermuten, daß in den Betrieben anders verfahren wird, wo die Betriebsabrechnung durch die besonders geschulten Betriebsberater des DBV auf die Ogra umgestellt wird.

Im Grunde ist bei der Kostenstellenumlegung nicht anders verfahren worden; so die Umlegung der indirekten Betriebskosten nach dem Lohnschlüssel, wo die Höhe der Lohnkosten einer Kostenstelle weitgehend von dem Grade der Mechanisierung abhängt. Je weitgehender eine Abteilung mit Maschinen ausgestattet ist, um so geringer wird der Lohnanteil an den Gesamtkosten und damit auch

---

[1]) Vergl. Steiner, a. a. O., S. 38—40.
[2]) Vergl. Kümmel, a. a.O., S. 42. Steiner begnügt sich ebenfalls nicht mit der Aufteilung der Heizkosten nach cbm, wie Kümmel, sondern wünscht die in den verschiedenen Abteilungen benötigte stärkere Beheizung durch Zuschläge zu berücksichtigen. Vergl. a. a. O., S. 40.
[3]) S. Erläuterungen zur Fünften Anordnung d. DBV, Heft 12 der „Betriebsabrechnung" 1936, S. 48.

an der Werterzeugung sein. Wenn nun die Kosten der Betriebsverwaltung überhaupt einer Kostengröße der Erzeugung entsprechend verlaufen sollte, wird vielleicht auf der Leistungsseite nicht aber im Lohnanteil eine Proportionalitätsgröße gefunden werden können. Tatsächlich wirkt sich der Lohnschlüssel bei der Verteilung der indirekten Betriebskosten zu Ungunsten der arbeitsintensiven Abteilungen einer Buchdruckerei, vornehmlich also der Handsetzerei, aus.

In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur ist das Problem einer gerechten Kostenstellenumlegung in Buchdruckereien nicht unbekannt.[1]) Das Problem einer gerechten Zuteilung von Kosten nach der Verursachung hat Steiner bei den Kosten der Materialverwaltung veranlaßt, die Kostenstelle „Materialverwaltung" als einen Hilfsbetrieb der Hauptabteilungen dahingehend aufzufassen, daß die hier anfallenden Kosten nach einem kombinierten Schlüssel aus Mittelwerten bezüglich des Umsatzes und der Anzahl der Posten auf die Materialienempfangenden Hauptbetriebe umgelegt werden.[2]) Noch besser würde es unserer Auffassung entsprechen, die indirekten Betriebskosten nicht in einer Summe, wie dies nach der fünften Anordnung zu geschehen hat, zusammenzufassen, sondern sie im Hinblick auf den funktionalen Zusammenhang organisch zu behandeln. In diesem Falle sind die Kosten für die Verwaltung und Lagerung der Materialien aus der Divisionskalkulation der Hauptbetriebe auszuschließen und sie nach dem obengenannten Schema des RKW als Materialgemeinkosten den in die Produktion überführten Materialien zuschlagsweise zu belasten. Die Kosten für die betriebliche Verwaltung bleiben nach dieser Methode nur noch als indirekte Betriebskosten auf die Hauptbetriebe umzulegen, wozu der bei normaler Beschäftigung erzielbare Umsatz der Hauptbetriebe eine gute Schlüsselung dieser Kosten gewährleistet.[3]) Diesen Schlüssel schlägt Steiner nach der früheren DBV-Buchführung für Buchdruckereien[4]) zur Umlegung der Gemeinkosten aus Versandabteilung, Propagandaabteilung und Allgemeine Verwaltung vor. Er führt zur Begründung seiner Ansicht an:

> „Der einzige berechtigte Verteilungsschlüssel scheint der Umsatz, und zwar der auf Grund einer normalen Vollbeschäftigung errechnete Sollumsatz. Denn der Umsatz bestimmt kalkulationsgemäß den Ertrag einer jeden Abteilung, er bestimmt den Gewinn der Unternehmung ... er bildet gewissermaßen die Decke, nach der sich eine vernünftige Leitung stets strecken wird."[3])

Dem möchten wir noch hinzufügen, daß die Bindung an den Sollumsatz einer normalen Vollbeschäftigung dem fixen Charkter dieser Kostenart gerecht wird. Der Betriebsführer wird andererseits durch die notwendige Gegenüberstellung von Sollumsatz und Istumsatz zu Ueberlegungen kommen, die ihn eher an seine kaufmännischen Pflichten erinnern und ihn in Zeiten der Unterbeschäftigung zur Auslösung der Privatinitiative führen, als wenn der innerbetriebliche tatsächliche Zustand an Hand des vom DBV erlassenen Kostenschlüssels Verwendung findet.

---

[1]) Vergl. Kümmel, a. a. O., S. 41–49; Leis, a. a. O., S. 75; Steiner, a. a. O., S. 85—91.
[2]) Vergl. Steiner, a. a. O., S. 87.
[3]) Vergl. Steiner, a. a. O., S. 88—91.
[4]) DBV, Buchführung für Buchdruckereien, Band 2, S. 21.

Denn es ist nicht zu leugnen, daß im letzteren Falle die Gefahr besteht, daß die Durchführung der Selbstkostenrechnung zu einer rein mechanischen Arbeit wird und die Möglichkeit einer Wandlung dieser Verhältnisse durch eine andere Betriebs- und Preispolitik ganz übersehen wird.[1]) Außerdem möchten wir die Kosten für die kaufmännische Verwaltung einschließlich des Vertriebes aus der Kostenstellenrechnung der Hauptbetriebe unserem Verursachungsprinzip entsprechend direkt in die Kostenträgerrechnung übernehmen; denn als Zuschlag auf die Summe der technischen Herstellungskosten wird auch im Buchdruckgewerbe den funktionalen Zusammenhängen besser entsprochen, als wenn man die Kosten der kaufmännischen Verwaltung nach den bis dahin angefallenen Kosten auf die Hauptbetriebe umlegt. Nach der vom DBV angeordneten Regelung macht sich die Schlüsselung und Umlegung der Kosten auf die kaufmännische Verwaltung so bemerkbar, daß die Stundensätze in den verschiedenen Hauptabteilungen sehr unterschiedlich an diesen Gemeinkosten, beispielsweise zwischen 41 und 97 Pfennig schwankend, tragen müssen.[2]) Diese verschieden hohe Belastung der Stundensätze durch die dargestellte Verteilung und Umlegung von Gemeinkosten kann u. U. zu einer Verlagerung der Produktion führen, die wegen der dem Verursachungsprinzip nicht gerecht werdenden Methode zu einer Verringerung der Wirtschaftlichkeit führen kann. Während also die Methode des DBV die Konkurrenzfähigkeit einer Abteilung zu Lasten einer anderen verschiebt, verhindern wir diese Fehlermöglichkeit durch Verteilung dieser Gemeinkosten der Verwaltung und des Vertriebes mit Hilfe eines prozentualen Zuschlags auf die Summe der betrieblichen Kosten eines jeden Auftrages. Eine verbandspolitische Frage ist es hingegen, ob man mit der einfacheren Methode auskommen und diese im ganzen Gewerbe gleichartige Verschiebung in Kauf nehmen will, oder die hier genannte Methode des RKW vorziehen soll.

Die Auswertungsmöglichkeiten hinsichtlich periodischer wie zwischenbetrieblicher Kostenvergleiche wird bei der durch uns empfohlenen Art der Durchführung keineswegs erschwert; denn die Beurteilung der Kosten aus dem Schema „Kostenzusammenstellung" ermöglicht für die betreffenden Kostenstellen den absoluten und mit Hilfe der Zuschlagssätze für Materialgemeinkosten bezw. für Kosten der kaufmännischen Verwaltung den relativen Vergleich zur Ueberprüfung der Betriebsgebarung.

Zum Abschluß unserer Erörterung zur allgemeinen Darstellung des Kostenstromes gehört noch die Untersuchung, ob die fünfte Anordnung eine „Kostenrechnung" oder eine „Ausgabenrechnung" darstellt. Letztere würde dann gegeben sein, wenn zur Errechnung der Einheitskosten lediglich der Teil der Gesamtkosten Berück-

---

[1]) Anders H. Kümmel, a. a. O., S. 48. Mit Hilfe des Ist-Umsatzes glaubt K. den tatsächlichen Verhältnissen näherzukommen, weil die besser beschäftigten Abteilungen ihrer größeren „Tragfähigkeit" nach die anderen entlasten können und sollen. Für die Betriebsabrechnung, die dem Buchdruckereibesitzer mehr sein soll als ein Mittel der Preiskalkulation — nur in dem Falle kann das Prinzip der Tragfähigkeit u. U. am Platze sein — kann nur das Verursachungsprinzip zu dem gewünschten Ziele führen.

[2]) Vergl. „Richtig rechnen, 28. Kaufmännische Verwaltung und Gesamtkosten" in Klimschs Druckerei-Anzeiger Nr. 47/36, S. 1294. Danach beträgt der Anteil der kaufmännischen Verwaltungskosten in den Stundensätzen der folgenden Hauptbetriebe:

Handsatz	97 Rpf.	Schnellpressen	81 Rpf.
Maschinensatz	94 „	Tiegel	69 „
Buchbinderei	41 „		

sichtigung fände, der im übertragenen Sinne „sichtbar",[1]) d. h. im Zeitpunkt der Berechnung schon Ausgabe ist.

Der besonderen Zielsetzung der Buchhaltung entspricht es, entweder alle Ausgaben in chronologischer Folge lückenlos im Falle der doppelten Buchhaltung oder nur die in dem vorgesetzten Bereich der einfachen Buchhaltung anfallenden Ausgaben zu sammeln und zu gliedern. Aus diesem Grunde enthalten die Ausgaben der Buchhaltung neben den betriebswesentlichen Ausgaben, die zu dem bestimmten Zweck der technischen Herstellung aufgewendet werden, noch andere Ausgaben, die nach der Schmalenbach'schen Terminologie den „neutralen Aufwand" ausmachen. Kosten im Sinne der Selbstkostenrechnung sind aber nur die betriebswesentlichen Ausgaben, die zu dem wirtschaftlichen Zwecke der Leistungserstellung aufgewendet werden.[2]) In der „Abstimmung mit dem Ergebnis der Finanzbuchhaltung" kommt die Scheidung der Ausgaben der betriebswesentlichen von den neutralen nicht zum Ausdruck. Zu letzteren gehören Ausgaben für politische und kirchliche Zwecke, die buchmäßigen Abschreibungen, Debitorenverluste, die Ausgaben für Licht, Wasser und anderes, die für die Wohnung des Unternehmers bezahlt werden. Der DBV zählt diese neutralen Aufwendungen zu den „zusätzlichen Verwaltungskosten" und überführt sie gleichfalls in die Abteilungskalkulation, soweit sie im Kostenartenplan der „Kostenzusammenstellung" noch nicht erfaßt sind. Den Charakter der Ausgabenrechnung verliert die Selbstkostenrechnung der Betriebsabrechnung in erster Linie durch die Einbeziehung der von einzelbetrieblich buchmäßigen Ueber- oder Unterbewertungen freien Abschreibung in Gestalt der Erneuerungsrücklage und des Unternehmerlohnes. Wir führten schon einmal an, daß zur „richtigen Selbstkostenrechnung" die Kosten der tatsächlichen Verursachung oder Beanspruchung im Zeitpunkt der Berechnung entsprechen müssen.[3]) Dazu gehört aber neben einer richtigen Erfassung, Bewertung, Verteilung und Kostenstellenumlegung weiterhin noch die transitorische Anpassung an die Leistungsmenge. Durch die Form der Veredelungskalkulation wird die Leistung eines jeden Monats gemessen. Um diesen Leistungen nun die richtigen Kostenmengen zuzuteilen, müssen die Kosten gleichfalls dem monatlichen Beobachtungszeitraum entsprechen, d. h., der Aufwand muß neben den im Monat angefallenen und verursachten Kosten, den „Nuraufwand" der Periode, auch die vor längerer Zeit bereits angefallenen aber nur zum Teil beanspruchten oder aber die beanspruchten jedoch noch nicht angefallenen Kosten enthalten. Diese Kosten sind transitorisch der Rechnungsperiode als „Teil-Aufwand" zuzuteilen. Mit Hilfe der genannten „Tilgungskonten",[4]) der sogenannten transitorischen oder Rechnungsabgrenzungsposten sind diese Manipulationen durchzuführen, die zu monatlich vergleichbaren Ergebnissen führen und in verhältnismäßig kurzer Frist der Praxis zu brauchbaren Ergebnissen verhelfen. Diese Manipulationen sind dem DBV

[1]) Dieser Ausdruck wird dem Buchdrucker aus den Vorträgen von Direktor Bartosch geläufig sein.

[2]) Vergl. Hellauer „Kalkulation" usw., a. a. O., S. 26.

[3]) Vergl. S. 61 f. dieser Arbeit.

[4]) Henzel bezeichnet die „Konten für stoßweise auftretende Kosten" als „Tilgungskonten"; s. „Erfassung usw.", a. a. O., S. 87.

„kompliziert, rufen Fehlerquellen hervor und erschweren die unumgänglich notwendige Abstimmung zwischen Betriebsabrechnung und kaufmännischer Buchhaltung. Diese Nachteile sind so schwerwiegend, daß wir niemandem raten möchten, derartige Kostenverteilungen vorzunehmen."[1])

Das Bewertungsproblem ist vom DBB sehr einfach gelöst worden. Die Kosten sind grundsätzlich mit dem Anschaffungswert einzusetzen. Für die Bemessung der Erneuerungsrücklage ist eine Ausnahme dahingehend gemacht worden, daß der „Wiederbeschaffungsneuwert" als Bemessungsgrundlage zu verwenden ist. Die Halbfabrikate werden nach Leistungsstunden ermessen und zu dem Satze der technischen Herstellung bewertet.

Zur Beurteilung der Bewertung sollte man nicht nur von der Einfachheit der technischen Wertermittlung ausgehen, weil die Folgen aus falscher Bewertung sehr schwerwiegend sein können. Die Bewertungsmethode strahlt von der Selbstkostenrechnung über den Gewinn der Unternehmung auf die Betriebspolitik aus und bestimmt weitgehend die Erhaltung des Betriebes. Der statischen Bilanzauffassung entsprechend führt die Bewertung zum Anschaffungspreis zur Erhaltung des investierten Kapitals und der Produktionskraft, wenn das Preisniveau stabil bleibt. Will man bei schwankenden Preisen die Produktionskraft der Unternehmung, die „relative Erhaltung" gewährleisten, so muß man sich eines anderen Wertmaßstabes und der darauf beruhenden Anlagepolitik nach dem Prinzip der Wertgleichheit bedienen.[2]) Sehen wir von dem Erhaltungsproblem ab, so wirkt sich die Bewertungsmethode bei schwankendem Preisniveau gleichfalls auf die monatlichen Ergebnisse der Betriebsabrechnung, auf die Stundensätze aus, da bei gestiegenen Preisen mit zu niedrigen und bei gefallenen Preisen mit zu hohen Kosten (bei Verwendung der Anschaffungspreise) gerechnet wird.

Nachdem wir den durch die Unternehmung fließenden Kostenstrom bis zur Einmündung in die Betriebsabrechnung seiner Struktur nach kennen gelernt haben, können wir nun zu dem für die Auswertung der Betriebsabrechnung wichtigen Problemkreis übergehen, der die Wechselwirkungen zwischen Kosten und Beschäftigung umfaßt.

II. Beschäftigung und Kostenvariation

Für den modernen, betriebswirtschaftlich geschulten Betriebsführer bedeutet es eine notwendige Selbstverständlichkeit, zu untersuchen, ob und in welcher Weise die Selbstkosten seines Betriebes auf Schwankungen der Beschäftigung reagieren. Wenn für den Betriebsführer die Variationen der Kosten- und Leistungsseite aus begreiflichen Gründen im Vordergrund des Interesses stehen, so müssen im Rahmen der wissenschaftlichen Betrachtungsweise die Wesensbeziehungen zwischen Kosten und Leistungen grundsätzlich erkannt und aufgezeigt werden.

[1]) Werden die erwähnten Fehlerquellen durch Verwendung von Tilgungskonten vermieden, so werden solche Fälle als Ausnahmefälle behandelt aber doch befürwortet. S. „Einmalige größere Ausgaben in der Betriebsabrechnung", „Betriebsabrechnung" Nr. 5 vom Mai 1936, S. 20.
[2]) Vergl. Schmidt, die organische Tageswertbilanz, a. a. O., S. 132 bis 147 sowie S. 170 bis 184.

1. Beschäftigung, Kapazität und Beschäftigungsgrad

Das betriebswirtschaftliche Problem Kosten und Beschäftigung wurde in der Literatur schon zu Ende des vorigen Jahrhunderts erwähnt.[1]) So viel nun schon im Laufe der Zeit über dieses Thema geschrieben wurde,[2]) es geht leider nicht an, die Forschungen für die Anwendung auf eine Druckerei einfach zu übernehmen. Denn: auf der einen Seite hat man es sich sehr bequem gemacht und

> „identifizierte den Beschäftigungsgrad schlechthin mit der Leistung des Betriebes."[3])

Auf der anderen Seite steht Henzel, der von derselben Problemstellung ausgehend auf Grund exakter Untersuchung beweist,

> „daß wir einen theoretisch vollkommenen Beschäftigungsgrad, der die ganze Beschäftigung in allen ihren Faktoren in allgemein gültiger Formulierung erfaßt, nicht bilden können. Auf diese Weise[4]) tritt aber eine theoretische Ueberforderung ein, die notwendig zu dem negativen Ergebnis führen muß, da sich doch in der Mehrzahl der Fälle die bewegenden und bewegten Kräfte des Unternehmens so kompliziert durcheinander schieben, daß mechanisch-ursächliche Erfassung aller anteiliger Faktoren bei gleichzeitiger einheitlicher Quantifizierung versagen muß."[5])

Im Rahmen dieser Arbeit können wir die Fragestellung Kosten und Beschäftigung scharf umreißen: Das Problem wird auf den reinen Druckereibetrieb bezogen, der nicht spezialisiert ist und alle vorkommenden Arbeiten im Rahmen einer Akzidenz- und Werkdruckerei zu erledigen vermag. Um die Wesensbeziehungen zwischen Kosten, Leistungen und Beschäftigung oder wie es landläufig ausgedrückt wird: zwischen Kosten und Beschäftigungsgrad grundsätzlich zu erkennen, wollen wir den „Gedankenkomplex" Beschäftigungsgrad in seine Grundelemente Beschäftigung und Kapazität auflösen.

1. Beschäftigung

Nach dem Sprachgebrauch deutet die Beschäftigung eines Menschen lediglich auf ein Tätigsein im Zeitverlauf hin. Eine solche Aussage kann den betriebswirtschaftlichen Anforderungen nicht genügen, wenn durch die Beobachtung der Beschäftigung Unterlagen für die Kostenanalyse und Preispolitik gewonnen werden sollen. Zu diesem Zwecke muß das subjektive Tätigsein durch Verkoppelung von Arbeit und Zeit objektiviert werden. Diese führt zur mengenmäßigen Leistung.[6])

[1]) Vergl. E. Falter „Die Beobachtung des betrieblichen Beschäftigungsgrades in Literatur und Praxis", a. a. O., S. 1 und S. 99.
[2]) Die Literaturangabe bei Falter beträgt 7 Seiten.
[3]) E. Falter, Beschäftigungsgrad und Kosten, in der Z. f. Handelswissenschaft und Handelspraxis, 1929, S. 178–183.
[4]) Siehe Henzel, Der Beschäftigungsgrad, in der Z. f. B., 1928, S. 673–684 und 721–745. Er führt dort aus: „Es gibt, so eigenartig es auch scheint, zwar eine Beschäftigung, aber es läßt sich kein Beschäftigungsgrad bilden. Beschäftigungsgrad ist kein Begriff, sondern ein Gedankenkomplex".
[5]) Siehe A. Schubert, „Sinn und Möglichkeit der Bildung von Beschäftigungsgraden", in der Z. f. B., 1931, S. 332.
[6]) Die mengenmäßige Produktion als Ausdruck der Beschäftigung entspricht der in der Literatur vertretenen herrschenden Meinung; etwa von: Schmalenbach, a. a. O., S. 30. d. 6. Auflage. Lehmann, "Die industrielle Kalkulation", a. a. O., S. 74. Falter „Die Beobachtung" usw., a. a. O., S. 11 – Moll „Kostenkategorien und Kostengesetz", a. a. O., S. 11.

Bevor die Messung dieser Leistung, der „Beschäftigung“, behandelt werden kann, muß aufgezeigt werden, was in der Buchdruckerei gemessen werden soll. Die Beschäftigung einer Unternehmung als Ganzes oder einzelner Teile? Schäfer[1]) unterscheidet zwischen der technischen Beschäftigung als Beschäftigung des Betriebes und der ökonomischen oder kaufmännischen Beschäftigung, als Beschäftigung der Unternehmung. Von den verschiedenen Tätigkeiten eines Industriebetriebes ausgehend zerlegt Henzel die Beschäftigung in:

„1. Einkaufen und Lagern,
2. Produzieren,
3. Absetzen.
(Eine vierte, die des reinen Verwaltens, kommt in diesem Zusammenhang nicht in Frage.)“

und führt demzufolge aus:

„Während sich so die Beschäftigung in ihrer ursprünglichen Vorstellung auflöst in drei streng voneinander zu scheidende Einzelkomponenten, verteilt sich entsprechend die Bedeutung des gedachten Beschäftigungsgrades ebenfalls auf drei Einzelbegriffe, die wir bezeichnen wollen mit:
Lagergrad oder Vorratsgrad,
Produktionsgrad,
Verteilungsgrad (Vertriebsgrad oder Umsatzgrad) außerdem aber noch auf einen vierten, den Auftragsgrad.“[2])

Wenn diese weitgehende Aufgliederung der Beschäftigung der Unternehmung in vier Grade sicherlich nicht ohne Bedeutung auch für das graphische Gewerbe sein wird — mit vollem Recht weist Henzel auf die Verkettung dieser Komponenten mit der Kostenseite hin durch die Bildung von „Material-Gemeinkosten, Fertigungsgemeinkosten und Vertriebs-Gemeinkosten“ — so sei in Anbetracht der besonderen Verhältnisse[3]) zunächst gefordert, daß die technische Beschäftigung („Produktionsgrad“) und zwar für jede Betriebsabteilung gesondert beobachtet, monatlich gemessen und wirklich zweckentsprechend ausgewertet wird.

Als Maßeinheit sehen wir die zum Zwecke der Selbstkostenrechnung bei der Leistungserfassung erhobenen produktiven Stunden an, die inhaltlich in dem engeren Rahmen der Betriebsabteilung — allerdings nur für diesen — eine Addition der Einzelleistungen behelfsweise zuläßt. Die stetig wechselnden Leistungen in einer einzigen Betriebsabteilung sind im Verlaufe eines Monats absolut nicht addierbar. In der Form einer produktiven Arbeits- oder Maschinenstunde besitzen wir eine Hilfsgröße, die uns über die angedeuteten theoretischen Schwierigkeiten

[1]) Vergl. Schäfer, Beschäftigung und Beschäftigungsmessung in Unternehmung und Betrieb, a. a. O., S. 12.

[2]) Siehe Henzel, a. a. O., S. 744.

[2]) Die Lagerhaltung findet weitgehend beim Grossisten statt; der Verteilerapparat ist engstens mit dem persönlichen Tätigsein des Buchdruckereibesitzers verbunden. Wenn hierdurch die Aufstellung eines besonderen Vertriebsgrades als entbehrlich angesehen werden kann, so trifft dies auch für den Auftragsgrad zu, weil der Auftragsbestand aus der Kartei der in Arbeit befindlichen Aufträge ersichtlich ist. Wie bei der Charakterisierung der Geisteshaltung gezeigt wurde, bedeutet die Auswertung eines geordneten Rechnungswesens für den Buchdruckereibesitzer vielfach ein zeitliches Opfer. Man verzichtet lieber darauf statt hier Hilfsmittel für die Disposition zu gewinnen.

einer absolut genauen Messung hinweghilft[1].) Wenn der Versuch unternommen wird, die technische Beschäftigung eines Buchdruckereiunternehmens als Ganzes zu messen, wird die Beschäftigungsmessung sinnwidrig, weil man die Leistungsmengen der einzelnen Betriebsabteilungen nicht addieren kann, ohne ihnen Gewalt anzutun. Es wäre denkbar auf dem Umweg über die Bewertung der mengenmäßigen Leistungen je Betriebsabteilung. In diesem Falle haben die Messungen der Beschäftigung jedoch keine Bedeutung für die Kostenkontrolle oder für die Preispolitik. Auf verschiedenen Wegen hat man dennoch versucht, eine Lösung für die Beschäftigungsmessung der gesamten Unternehmung durch Zuhilfenahme folgender Maßstäbe zu finden:

1. Gesamtumsatz,
2. Nettoumsatz, d. i. Gesamtumsatz abzüglich Kosten für Papier und fremde Arbeiten (Druckstöcke usw.),
3. Lohnsumme.

Die Kosten für Papier und fremde Arbeiten, die in dem Gesamtumsatz enthalten sind, können das Ergebnis so gestalten, daß weniger die eigentliche Leistung, die betriebliche Tätigkeit, als die genannten Kosten den bezifferten Umsatz verursachen, so daß die Uebertragung auf die Beschäftigung dieser Druckerei ein der Tatsächlichkeit widersprechendes Ergebnis zum Ausdruck bringt. Aber selbst wenn diese Fehlerquelle durch Verwendung des Nettoumsatzes ausgeschaltet wird, so entspricht das Ergebnis nicht der absoluten Beschäftigung in den einzelnen Betriebsabteilungen, weil dieselben ganz unterschiedlich an der Gesamtheit der hergestellten Leistungen beteiligt sind. Sie können daher bei gleichem Gesamtumsatz in ganz verschiedener Weise einzeln beschäftigt sein. Die gleichmäßige Beteiligung aller Betriebsabteilungen am Gesamt-Nettoumsatz der Buchdruckerei müßte vorausgesetzt werden können, wenn man vom Ergebnis auf die Beschäftigung des Betriebes für die Kostenanalyse Rückschlüsse ziehen wollte. Diese Fehlermöglichkeit kann auch durch Verwendung von Verrechnungswerten nicht ausgeschaltet werden, obwohl hierdurch wenigstens das Ergebnis frei von Preisänderungen, Erlösschmälerungen und dergleichen gehalten wird. Wie leicht kommt es vor, daß eine Abteilung vor „Arbeitsdruck" nicht weiß wohin, während zur gleichen Zeit an einer anderen Stelle die Arbeit gestreckt wird.

[1]) Vergl. W. Kramer, Die Staffelkalkulation in Buchdruckereien, a. a. O., S. 94—98. Die vom DBV auf Grund der Erhebungen des Statistischen Reichsamtes durchgeführten Beschäftigungsmessungen bezogen sich nicht auf das hier zu behandelnde betriebswirtschaftliche Problem, sondern auf eine sehr grobe Uebersicht über die rein zeitliche Beschäftigung, ohne die in den verschiedenen Druckereibetriebstypen und -abteilungen angefallenen Leistungsmengen zu berücksichtigen. Die Erhebungen dienten dem überbetrieblichen Zwecke, „die wirtschaftliche Lage des Buchdruckgewerbes . . . zu ersehen." Für diese Erhebungen wurden die Druckereibetriebe aufgeteilt in:

I. „Akzidenz- und Werkdruckereien" sowie
II. „Zeitungsdruckereien".

In beiden Gruppen wurden weitere Untergruppen gebildet:

a) „Betriebe, die nur den Buchdruck pflegen",
b) „Betriebe, die neben dem Buchdruck auch noch andere Druckverfahren pflegen".

Die genannten Untergruppen wurden außerdem noch nach den bekannten Betriebsgrößenklassen in

„Kleinbetriebe, Mittelbetriebe und Großbetriebe"

unterteilt. Siehe DBV, Bericht über die Tätigkeit des Deutschen Buchdrucker-Vereins für das Jahr 1932, abgeschlossen am 31. 5. 1933; S. 63.
Ohne an dieser Stelle auf diese Beschäftigungsmessung des DBV näher einzugehen, sei gesagt, daß eine Erhebung von Beschäftigtenzahlen oder Arbeitsstunden nicht die in dieser Arbeit zur Erörterung stehende absolute bzw. tatsächliche Beschäftigung als mengenmäßigen Ausdruck der monatlichen Leistung, sondern die tatsächlich „bereitgestellte Produktivkraft" zum Ausdruck bringen kann, weil durch die Zusammenfassung aller Betriebsabteilungen nicht homogene Einheiten willkürlich zusammengefaßt werden.

Die Löhne sind als Maßstab der Beschäftigung teilweise aus den gleichen bisher schon genannten Gründen ungeeignet; denn einmal ist der Anteil der einzelnen Betriebsabteilungen an der Gesamtbeschäftigung wie am Gesamtlohn verschieden groß. Vor allem sind die Löhne grundsätzlich nicht genügend reagibel, um die Schwankungen der wirtschaftlichen Beschäftigung in den einzelnen Abteilungen oder die der Gesamtheit aller Abteilungen zum Ausdruck zu bringen.[1]) Hierzu mehr bei den folgenden Ausführungen über die Kapazität.

Zusammengefaßt: die wirtschaftliche Beschäftigung entspricht der Leistung. Sie ist damit ein mengenmäßiger Begriff. Diese Beschäftigung kann in einem Druckereibetrieb zur Untersuchung der Kostenvariationen infolge schwankender Beschäftigung nur sinnvoll angewendet werden, wenn dieselbe auf die einzelnen Betriebsabteilungen bezogen wird. Da der Zeitraum für die Kosten- und Leistungsmessung nach der fünften Anordnung des DBV einheitlich einen Monat umfaßt, so entspricht die absolute Beschäftigung der mengenmäßigen Produktion eines Monats, die mit Hilfe einer maßstäblichen Größe, der produktiven Stunde, als produktive Arbeits- oder Maschinenstunde je Abteilung bemessen wird.

2. Kapazität

Was ist in der Sphäre der technischen Beschäftigung unter „Kapazität" zu verstehen, wenn der gewöhnliche Sprachgebrauch hierunter „Aufnahmefähigkeit, Fassungsvermögen" zum Ausdruck bringt?[2]) Mellerowicz schreibt:

> „Die betriebliche Kapazität ist die Fassungs-, die Produktionskraft des Betriebes."[3])

Diese Produktionskraft vermag den theoretisch sehr exakten Anforderungen Henzels, dieser spricht vom „optimalen Leistungsvermögen", nur dann als Ausdrucksmöglichkeit der Kapazität zu genügen,

> „wenn es sich um einen Betrieb mit einheitlichem Massenprodukt handelt, oder wenn es gelingt, die Vielheit der Produkte in einer einzigen Einheit auszudrücken."[4])

Da Henzel die wirtschaftliche Vollbeschäftigung als „normale Beschäftigung" zum Ausgangspunkt seiner Untersuchung wählt, so heißt es dort:

> „diejenige Beschäftigung, die der Kapazität des Werkes entspricht und bei der infolgedessen die geringsten Kosten entstehen"[2])

legt er sich von vornherein auf die folgenden Punkte fest:

1. Die Gesamtproduktion des Werkes muß aus einem einheitlichen Massenprodukt bestehen oder zum mindesten in einer einzigen Einheit muß die Mannigfaltigkeit der Produkte ausdrückbar sein. Das verlangt

[1]) Vergl. bei Kramer, a. a. O., S. 105, die Tabelle 1: der monatliche Bruttoumsatz, Nettoumsatz und Lohn einer mittleren deutschen Buchdruckerei. Die Ausführung bei der Auswertung dieser Tabelle beschließt Kramer wie folgt: „Weder die Bruttoumsätze, noch die Nettoumsätze oder die Löhne können daher als einigermaßen brauchbare Beschäftigungs-Meßziffern für Buchdruckereiunternehmungen angesehen werden. Das ist auch bei der überaus bunten Mannigfaltigkeit der Leistungsformen und Erzeugnisarten der Buchdruckerei garnicht verwunderlich."
[2]) Siehe Henzel, a. a. O., S. 730.
[3]) Siehe Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung I Theorie der Kosten, a. a. O., S. 320.
[4]) Siehe Henzel, a. a. O., S. 431.

2. die einheitliche Ausrüstung des ganzen Werkes auf diese einheitliche Leistungsmenge, um zu einem praktisch auswertbaren Ergebnis zu kommen.[1])
3. Die willkürliche Gleichsetzung des Begriffes Kapazität mit dem Punkt oder der Zone geringster Kosten.

Gerade dann, wenn man sich vor Augen führt, welche Faktoren insgesamt das Leistungsvermögen oder die Produktionskraft eines Betriebes begrenzen,[1]) muß es sofort auffallen, daß es durchaus nicht zwingend ist, einem Betriebe eine einzige Kapazität zuzuschreiben.

Wenn die Kapazität so eindeutig festliegen würde, brauchte Henzel die Faktoren nicht auf einen einzigen Zeitpunkt für einen Zeitraum zu projizieren. Je nach der Art des Herstellungsprozesses hat die Betriebsführung Möglichkeiten, die Kapazität zu verändern. Als einfachstes Beispiel sei hier an einen Betrieb gedacht, bei dem nur proportionale Kosten für die Herstellung des oder der Kostenträger anfallen. Dann würde die Kapazität parallel zur Produktionsmenge variieren können.

Die Relation von Arbeit und Zeit ergibt die Leistung, daher gelangt Henzel von dem Leistungsvermögen im Sinne der Produktionstraft zur Produktionsleistung, wenn er schreibt:

> „Kapazität ist nicht etwas, was dem Betrieb schlechthin, sondern was ihm in einem Zeitpunkt eigen ist, nämlich sein optimales mengenmäßiges Leistungsvermögen pro Zeiteinheit und für diesen gegebenen Zeitpunkt.“[2])

Denn das „Leistungsvermögen pro Zeiteinheit“ ist nur als eine in einem Zeitraum geleistete Menge vorstellbar, die auf einen Zeitpunkt projiziert wurde, um Störungsfaktoren auszuschalten, die das Leistungsvermögen im Laufe der Zeit beeinflussen könnten.

Wie schon dargelegt, ist die Leistungsmenge einer Buchdruckerei in den verschiedenen Betriebsabteilungen sowohl wie als ganzes so vielgestaltig und wechselnd, daß wir die Kapazität einer Betriebsabteilung in einer Druckerei nicht nach der optimal erstellbaren Leistungsmenge, sondern nach der tatsächlichen Produktionkraft bestimmen müssen. Wie die elektrische Kraft einheitlich gemessen wird, bevor sie in verschiedenster Art als Kraft-, Licht- oder Wärmespender ausgenutzt und verwendet wird, so kann man die Dinge auch in den Abteilungen einer Druckerei betrachten. Um die Kapazität messen zu können, brauchen wir eine maßstäbliche Hilfsgröße, ähnlich derjenigen, die wir zur Darstellung der absoluten Beschäftigung benutzten. Wie noch aufzuzeigen ist, betrachten wir die Summe der bereitgestellten Arbeits- bezw. Maschinenstunden als Hilfsgröße zur Messung, die als solche homogen — von den individuellen Verschiedenheiten zwischen den in einer Abteilung gemeinsam an der Erstellung der Leistungsmengen Tätigen abgesehen — erst im Zeitpunkt ihrer Ausnutzung in so vielgestaltiger Weise mit den einzelnen Kostenträgern verwächst.

---

[1]) Vergl. Henzel, a. a. O., S. 734. Henzel unterscheidet hier folgende Faktoren:
1. Gesamtzahl der Produktiveinheiten (PE),
2. optimale Leistung je PE und Stunde,
3. bei voller Ausnutzung der vorhandenen Organisation und Arbeitsbedingungen.

[2]) S. a. a. O., S. 734.

Der gemeinsame Einsatz von menschlicher Arbeit und Kapital läßt die Produktionskraft erstehen. Sie wird bestimmt „durch die Zahl und Leistungsfähigkeit der Anlagen und der tätigen Menschen" sagt Mellerowicz.[1])

Anlage- und Umsatzkapital sind von unterschiedlicher Bedeutung für die Kapazität. Bei einem Industriebetrieb ist der Anteil des Anlagekapitals in der Regel größer im Verhältnis zum Umsatzkapital als bei einem Bankbetrieb. Isolieren wir in unserer Betrachtung den betrieblichen Vorgang der technischen Herstellung von seiner Finanzierung, so können wir die Bereitstellung der gesamten Produktionskraft auf die Produktionsfaktoren Arbeit und Anlagekapital zurückführen. Diese Grundfaktoren sind bei allen Größenklassen des Buchdruckgewerbes in der Handsetzerei in anderem Verhältnis bereitgestellt als in der Schnellpressen- oder Tiegelabteilung. Die Arbeit besteht einerseits in ausübender andererseits in leitender Tätigkeit.

Das Anlagekapital bietet jeder Abteilung zunächst einmal die räumliche Unterkunft. In der Handsetzerei stellt es weiterhin Gebrauchsgüter zur Verfügung, wie das gesamte Schriftmaterial mit den Regalen, Abziehpressen sowie Verbrauchsgüter in Gestalt von Waschmaterialien, Schnüren u. anderen Hilfsstoffen. In den Maschinensälen, der Maschinensetzerei, Schnellpressen- und Tiegeldruckabteilung nehmen die Maschinen als Gebrauchsgüter den größten Teil des bereitgestellten Kapitals ein. Strom, Farbe, Waschmittel sind einige Verbrauchsgüter. Wenn auch die Zusammensetzung der einzelnen Güter ein technisches Problem sein mag, um die Kapazität einer Betriebsabteilung richtig zu messen, sollte doch gezeigt werden, wie sich die Kapazitätsbestimmung aus einer Vielzahl von Einzelfaktoren ergibt. Hier interessiert in erster Linie die menschliche Arbeit und Ausstattung mit Gebrauchsgütern. Die Fähigkeit, bei der Erstellung der Produktionsmenge ausgenutzt zu werden, ist bei den einzelnen hierzu notwendigen Faktoren zeitlich verschieden groß. So kann der Raum an einem Tage 24 Stunden lang bei gleichmäßiger Wirksamkeit ausgenutzt werden. Aehnlich können die Maschinen am Tage 24 Stunden lang genutzt werden. Eine geringere Ausnutzbarkeit weist das Leistungsvermögen der menschlichen Arbeit auf. Diese pflegt dort am geringsten zu sein, wo der Mensch körperlich ausübende Tätigkeiten zu verrichten hat. Die Arbeitskraft des Angestellten mit vorwiegend leitender Tätigkeit ist demgegenüber nicht so eng begrenzt.[2]) Die Kapazität einer Betriebsabteilung erweist sich so als eine Gesamtkapazität, die aus einer Summe verschiedener Faktoren entsteht, die im einzelnen eine verschieden große Einzelkapazität besitzen. Nun ist aber die Gesamtkapazität von dem Faktor abhängig, der zur Leistungsfähigkeit des Betriebes lebensnotwendig ist und die geringste Einzelkapazität aufweist, dessen Produktionskraft am schnellsten ausgenutzt ist.[3])

Da in einer Buchdruckerei keine Drucksache hergestellt werden kann, wenn das dazu notwendige Schrift- und Maschinenmaterial nicht vorhanden ist, so ist der

---

[1]) Siehe Mellerowicz, a. a. O., S. 322.
[2]) Vergl. Mellerowicz, a. a. O., S. 323.
[3]) „Die praktische Folgerung, die sich aus dem Gesetz des Minimums ergibt, ist eben doch die, daß die einzelnen in Dienst genommenen Mittel in ihrer Kapazität aufeinander abzustimmen sind." Vergl. Moll, a. a. O., S. 23.

Einsatz menschlicher Arbeit von der Bereitstellung der Gebrauchsgüter abhängig, deren Produktionskraft in dem monatlichen Zeitraum zeitlich gesehen praktisch unbegrenzt ist.[1])

Anders der Faktor Arbeit.[2]) Hier finden wir die Hilfsgröße, die wir zur maßstäblichen Messung der Kapazität einer Betriebsabteilung verwenden können. Dabei handelt es sich um die bereitgestellte produktive Arbeit; d. h. die Zeit für Hilfsarbeit oder leitende Tätigkeit ist auszuschalten, wenn die Summe der Arbeitsstunden zum Zwecke der Kapazitätsmessung festgestellt wird. Um nun praktisch die Kapazität einer Handsatz-Abteilung zu messen, bedarf es der Anzahl der bereitgestellten Arbeiter, die „produktiv" tätig sind und der Summe der im Monat bereitgestellten Arbeitsstunden. Arbeitet jeder Setzer an einem bestimmten Arbeitsplatz (M) im Monat (t) Stunden, so kann man den Ausdruck der Kapazität rechnerisch in die folgende Form kleiden:

$$\text{Kapazität Handsetzerei ist gleich } M_1 \times t_1 + M_2 \times t_2 + M_3 \times t_3 \ldots + M_n \times t_n .$$

In der Druckerei ist nicht vom Arbeitsplatz sondern wie bei der Leistungserfassung für die Betriebsabrechnung von der Maschine auszugehen. Den bei Tiegeldruck-, Schnellpressen und Rotationsmaschinen verschiedenen Verhältnissen entsprechend ist die Kapazität in demselben Bereich zu messen, der für die Selbstkostenrechnung abgegrenzt ist. Wie dort die produktiven Maschinenstunden für die Leistungsstatistik erhoben werden müssen, wird es nicht schwerer fallen, die „bereitgestellten Maschinenstunden" zum Zwecke der Kapazitätsmessung zu erheben und zu zählen. Obwohl in der Druckereiabteilung die Möglichkeit bestände, die mengenmäßige Leistungsfähigkeit der einzelnen Maschinen beispielsweise in Fortdrucke je Stunde festzustellen, so wird hier bewußt davon abgesehen, weil auf diese Weise nur eine willkürliche Leistungsfähigkeit errechnet werden würde. Denn: bevor ein Auftrag von der Maschine sauber gedruckt werden kann, muß er zuvor von dem Maschinenmeister in der Maschine „ein- und zugerichtet" werden. Es kommt daher selbst für die verhältnismäßig kapitalintensivste Kostenstelle nicht einmal in Frage, die Kapazität wie die absolute Beschäftigung direkt an der Leistungsmenge in Gestalt von Fortdruckzahlen zu messen, sondern man muß die Hilfsgröße verwenden, die zeitlich vor der Wandlung der Produktionskraft in die vielgestaltige Leistungsmenge liegt und addierbar ist. Weil im Maschinensaal u. U. dem Maschinenmeister ein Lehrling oder eine sonstige Hilfskraft zur Seite steht, oder weil etwa ein Maschinenmeister während des Fortdrucks einer Maschine an einer anderen zur gleichen Zeit schon eine neue Form einrichten kann, können wir als Meßeinheit im Maschinensaal die „bereitgestellte Arbeitsstunde" nicht verwenden, sondern müssen zur „bereitgestellten Maschinenstunde" greifen. Die Kapazität im Maschinensaal[3]) lautet als mathematische Gleichung:

$$\text{Kapazität Maschinensaal ist gleich } M_1 \times t_1 + M_2 \times t_2 + \ldots M_{n-1} \times t_{n-1} + M_n \times t_n .$$

[1]) Auf die reine technische Ausnutzungsmöglichkeit bezogen, kann mit den heute vorhandenen sachlichen Produktionsfaktoren mehr als das Doppelte des heutigen Bedarfes hergestellt werden.

[2]) Um die sachlichen Produktionsmittel zeitlich etwa 66 Prozent ausnutzen zu können, würden in Deutschland die ausgebildeten Arbeitskräfte nicht ausreichen.

[3]) In den anderen Betriebsabteilungen eines Druckereibetriebes ist analog zu verfahren. Man suche

In dieser Gleichung bedeutet M die Maschine und t die an dieser betreffenden Maschine bereitgestellten produktiven Stunden des betreffenden Monats. Zum Schluß bleibt die Frage zu klären, ob die innerbetriebliche Größe der Kapazität je Betriebsabteilung übertragen werden kann auf die entsprechenden Betriebstypen des Gewerbes, um so vielleicht die „gewerbliche Kapazität" messen zu können. Für eine solche Auffassung spricht der einheitliche Produktionsgang in den einzelnen Abteilungen bei den verschiedenen Betriebsgrößenklassen, dessen handwerkliches Gepräge unleugbar ist. Andererseits steht eine andere Produktionskraft hinter den zwischenbetrieblich bereitgestellten Arbeits- oder Maschinenstunden. Die Maßeinheit der Kapazität ist homogen nur unter der Voraussetzung gleichbleibender Produktionsfaktoren und gleichbleibender Organisationsverhältnisse. Da diese Voraussetzung zwischenbetrieblich nicht vorliegt, ist von einer derartigen Kapazitätsaufstellung abzusehen.

Zusammengefaßt: wir haben erkannt, daß in einer Betriebsabteilung bei gegebenem Anlagekapital mehrere Kapazitäten denkbar sind, die durch die regelbare Bereitstellung der Arbeits- oder Maschinenstunden ausgedrückt werden können; Maßeinheit ist die bereitgestellte Arbeits- oder Maschinenstunde.

Bisher war stets nur die Rede von der Kapazität, die in einer Betriebsabteilung besteht und die wir deshalb mit „Ist-Kapazität" bezeichnen wollen. Daneben lassen sich verschiedene „Soll-Kapazitäten" unterscheiden. Eine „Maximal-Kapazität" liegt beispielsweise dann vor, wenn alle Produktionsfaktoren einer Abteilung so bemessen sind, daß der Faktor mit größter Einzelkapazität maximal ausgenutzt werden kann bezw. wenn sämtliche Einzelkapazitäten auf die Maximalleistung eingerichtet sind. Als „Minimal-Kapazität" würde man zweckmäßig nicht vom technischen, sondern vom wirtschaftlichen Standpunkt ausgehend die Kapazität bezeichnen, bei der die Abteilungskapazität durch die verschiedenen Einzelkapazitäten so bemessen würde, daß ihre Ausnutzung auf die Dauer gesehen gerade die Erhaltung des Betriebes bezw. der Betriebsabteilung gewährleisten könnte.[1])

3. Der Beschäftigungsgrad

Einen Grad pflegt man aufzustellen, wenn man zwei oder mehrere Zustände miteinander vergleichen und auf einen bekannten Zustand beziehen will. Ein solcher Grad dient also dazu, eine Reihe von Zuständen ins Verhältnis zu einem bekannten zu setzen. Damit ist das Wesen des Beschäftigungsgrades als einer relativen Größe charakterisiert. Wird die absolute Beschäftigung zu einer Bezugsgröße in Beziehung gesetzt, so ergibt der Quotient die relative Beschäftigung, den Beschäftigungsgrad. Die Wahl der Bezugsgröße zur absoluten Beschäftigung richtet sich nach den verschiedenen Zwecken der Auswertung, die dem Beschäftigungsgrad als Ausdruck relativer Beschäftigung erst den speziellen Sinn verleiht. Einige Beispiele mögen diese Auffassung belegen:

---

nach der Arbeits- oder Maschinenstunde, deren Ausnutzung der Kalkulationseinheit entspricht und berechne die im Monat bereitgestellte Kapazität als Summe dieser bereitgestellten Stunden. Vergl. Moll, a. a. O., S. 15—18.

[1]) Schäfer bezeichnet den Beschäftigungsgrad als „Ausdrucksform der relativen Beschäftigung", a. a. O., S. 145. Vergl. auch Moll, a. a. O., S. 18—20.

„1. Zahl der tätigen Produktiveinheiten (PE)
   Gesamtzahl der Produktiveinheiten
2. Tatsächliche Leistung pro PE u. Stunde = Leistungsgrad
   optimale Leistung pro PE und Stunde
3. Tägliche Arbeitszeit in Stunden = Beschäftigungsgrad
   normale branchenübliche Arbeitszeit
4. Tägliche Arbeitszeit minus Leerlaufzeit = Ausnutzungsgrad[1])
   tägliche Arbeitszeit

Da es nach der Ansicht Henzels keinen Beschäftigungsgrad gibt, führt er zu den angegebenen Graden das folgende aus:

> „Durch Gegenüberstellung analoger Elemente der Beschäftigung und der Kapazität kann man eine Anzahl von Graden bilden, die alle von der Beschäftigung abhängig sind."[1])

Bei den vier genannten Graden soll der Zähler stets die Beschäftigung und der Nenner die Kapazität repräsentieren. Bei der Uebertragung auf das Buchdruckgewerbe ist zu beachten, daß es notwendig ist, nicht die Unternehmung als Ganzes, sondern die einzelne Betriebsabteilung (Kostenstelle) als Basis für die Erhebung zu verwenden, um sinnvolle Aussagen zu erhalten.

Zu Grad 1: Dieser Grad entspricht den früheren Erhebungen des DBV mit dem Unterschied, daß hier nicht die Produktiveinheiten, sondern die Arbeitsplätze erhoben wurden. Der Zähler entspricht der in der ganzen Unternehmung bereitgestellten Produktivkapazität und ist damit nicht der absoluten Beschäftigung gleichzusetzen, sondern der sehr grob gemessenen „Istkapazität". Der Nenner könnte demgegenüber als Ausdruck der „Maximal-Gesamtkapazität" Verwendung finden. Da jedoch die einzelnen Betriebsabteilungen ganz verschiedene Leistungen erzeugen und dennoch eine Addition der einzelnen Kostenstellen-Kapazitäten zur technischen Unternehmungskapazität vorgenommen wird, kann das Ergebnis für die Abhängigkeit der Kosten von der Beschäftigung nicht sinnvoll werden. Das Verhältnis von Istkapazität zu Sollkapazität auf die sinnvollen Erhebungseinheiten der Betriebsabteilungen bezogen, kann aufzeigen, wie sich die frühere Investierungspolitik heute als „Ueber-Kapazität" im Sinne von nicht genutzter Kapazität bemerkbar macht. Da jeder Betriebsführer sich täglich von den nicht oder zu gering ausgenutzten Arbeits- bezw. Maschinenplätzen unterrichtet, ist dieser Grad nur von überbetrieblicher Bedeutung, etwa um die Oeffentlichkeit auf die Notlage des Gewerbes aufmerksam machen zu können.

Zu Grad 2: In den Ausführungen zur Beschäftigung und Kapazität erkannten wir, daß zur Messung der absoluten Beschäftigung wie der Kapazität Hilfsgrößen notwendig waren. Benutzen wir bei der Aufstellung des genannten Grades die produktiven Stunden zur Darstellung der tatsächlichen Leistungen im Zähler und die vom DBV für verschiedene gewerbliche Untergruppen und Größenklassen berechneten Soll-Leistungssätze je Arbeitsstunde im Nenner, so lautet dieser Grad:

> Summe der produktiven Stunden je 100 bereitgestellter Stunden nach Abteilung („Ist-% der produktiven Leistung") dividiert durch: Soll-Leistung

[1]) Vergl. Henzel, Der Beschäftigungsgrad, a. a. O., S. 735.

je 100 bereitgestellter Stunden und Abteilung nach dem DBV („Soll-% der produktiven Leistung")[1])

Weicht die hier verglichene Ist-Leistung stark von der Soll-Leistung und ohne tiefere Begründung ab, so darf man wohl mit Fug und Recht die Ursache im eigenen Betrieb suchen; entweder trägt die betriebliche Organisation oder die Betriebspolitik die Schuld hieran. Dieser Grad vermag somit die Auffindung dispositiver Fehlerquellen zu erleichtern.

Zu Grad 3: Ein dritter Zweck ermöglicht eine andere Art der Auswertung. Der Vergleich der effektiven mit der brancheüblichen Arbeitszeit zeigt entweder gegenüber der letzteren gleiche, geringere oder erhöhte Arbeitszeit; also eine größere, kleinere oder der fiktiven „Branchen-Kapazität" gleiche Kapazität. Für die Betriebsleitung vermag die Aussage nach zwei Richtungen hin beurteilt zu werden:

1. Entspricht die eigene Kapazität der fiktiven bei relativ gleicher Beschäftigung? Hier vermag der Leistungsgrad (Ist-Prozent der produktiven Leistung) weitgehend Antwort zu geben. Findet eine Arbeitsstreckung statt, so sinkt der Leistungsgrad. Die Auswertung dieses Grades wirkt sich also nach der betrieblichen Seite hin aus.
2. kann die Aussage noch nach der Marktseite hin untersucht werden, ob die besonders gute oder schlechte Beschäftigung einer Betriebsabteilung nicht darin zu suchen ist, daß der Stundensatz dieser Abteilung zu hoch oder zu niedrig ist. Dies kann sehr leicht der Fall sein, wenn die Kosten nicht nach der Verursachung, sondern nach der Tragfähigkeit auf die Kostenstellen verteilt und von dort weiter verrechnet werden. Dies zeigt sich daran, daß vornehmlich solche Aufträge herein- oder nicht hereinkommen, die weitgehend in der zu falschen Stundensätzen abrechnenden Abteilung bearbeitet bezw. fertiggestellt werden müssen. Werden beispielsweise der Kostenstelle Handsatz nur ein Bruchteil der dort verursachten Kosten belastet und der Rest auf die Kostenstelle Druckerei verteilt, so wird sich zeigen, daß der Betrieb die Arbeiten mit viel Handsatz bei geringen Auflagen verhältnismäßig leicht erhalten kann und hierin vor allem „konkurrenzfähig" ist gegenüber den Aufträgen mit viel Zurichtung und hohen Auflagen. Eine dritte Richtung der Auswertung dieses Grades wäre gleichfalls denkbar. Liegt die Ist-Kapazität einer Betriebsabteilung verhältnismäßig gleichmäßig zu der fiktiven ihrer gewerblichen Untergruppe, so könnten die zu erwartenden Kosten einer höheren Kapazität bezw. der gewerblichen Durchschnittskapazität planend berechnet werden. Durch Einsparen von Kosten oder Hereinnahme zusätzlicher Aufträge — natürlich im Rahmen betriebswirtschaftlich voll verantwortlicher Preispolitik — besteht sicherlich nicht selten die Möglichkeit, den Betriebserfolg zu steigern.

Zu Grad 4: Es ist in den Buchdruckereien üblich, die Kapazitäten der verschiedenen Betriebsabteilungen zu variieren: einmal im Rhythmus der Jahresschwankungen,

[1]) Vergl. die Bezeichnung „Ist-Prozent der produktiven Leistung" und „Soll-Prozent der produktiven Leistung" auf dem Formular „Selbstkostenerrechnung" der Betriebsabrechnung.

sodann nach dem Wechsel der allgemeinen Konjunkturlage.[1]) Auf Grund der im Gewerbe heute noch vorhandenen technischen Ueberkapazität wird die absolute Beschäftigung den Rahmen manch einer Kapazität „sprengen" müssen, bevor die vorhandene Maximalkapazität ausgenutzt ist oder gar eine Erweiterung der sämtlichen Produktionsfaktoren vorgenommen werden muß.

Wollen wir das Problem Kosten und Beschäftigung verstehen, so müssen wir klar erkennen, daß die absolute Beschäftigung nicht nur innerhalb einer Kapazität, sondern innerhalb verschiedener schwanken wird. Dies ist so wichtig, weil das Kostengesetz, welches die Degressionserscheinungen erklärt, von gleichbleibender Kapazität ausgeht, d. h. von gleichbleibenden Kosten der Betriebsbereitschaft.[2])

Für den Ausnutzungsgrad bedeuten diese Ausführungen die Möglichkeit, das Kostengesetz[3]) erkennen und auswerten zu können, wenn wir den Quotienten aus absoluter Beschäftigung zur gleichbleibenden Ist-Kapazität bilden. Also:

$$\text{Ausnutzungsgrad} = \frac{\text{Summe der produktiven Stunden:}}{\text{Summe der bereitgestellten produktiven Stunden.}}$$

Diesen Grad halten wir für die Erziehung zum wirtschaftlichen Denken als besonders wichtig, weil er die Kostenlage des Betriebes in den verschiedenen Abteilungen erkennen läßt und die Preispolitik nach den Kapazitätsschichtungen dynamisch ermöglicht.

Nach dieser für die Verhältnisse im Buchdruckgewerbe grundlegenden Klärung der Wesensbeziehungen von Beschäftigung, Kapazität und Beschäftigungsgrad können wir uns nun der Kostenseite zuwenden und die Wechselbeziehungen von Kosten und Beschäftigung untersuchen.

2. Variation der einzelnen Kostenarten

Für Buchdruckereien ist auf die Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad schon verschiedentlich hingewiesen worden.[4]) Eine Untersuchung der wichtigsten Kostenarten auf ihre Beeinflussungsfaktoren, die für die Aufteilung der Kosten

[1]) „Von einer gleichbleibenden Kapazität könnte nur bei einer starr und damit schlecht geleiteten Buchdruckerei die Rede sein, wofür die in den letzten Jahren in Konkurs geratenen Druckereien treffliche Beispiele abgeben können: so führte ein 50 %iger Umsatzrückgang bei einer bekannten württembergischen Großdruckerei wegen Beibehaltung der seitherigen Betriebsräume und Belegschaft innerhalb eines halben Jahres nicht nur zur Verschleuderung des Eiheokapitals, sondern auch zum Verlust des gesamten Fremdkapitals" fühet Kramer, a. a. O., S. 108, mit vollem Recht aus.

[2]) Kramer erinnert an die wichtige Voraussetzung, „unter der es allein möglich ist, die Mengen-Kosten-Beziehungen innerhalb einer bestimmten Kostenstelle, also die sogenannten Betriebsdegressionen aufzustellen: Die Voraussetzung eines stets gleichbleibendenmengen mäßigenLeistungsvermögens der Kostenstelle, das nur für eine beschränkte Leistungsmenge ausreicht," a. a. O., S. 98.
„Die Nichtbeachtung der Voraussetzung gleichbleibender Kapazität bei der Untersuchung der Mengen-Kosten-Beziehungen an einer bestimmten Kostenstelle muß notwendiger Weise zu einer völlig verfehlten Einschätzung des (nur theoretisch möglichen) „unbestsmmten" oder „unrege äßig variablen" Kostenverlaufes, der gelegentlich auch als „Kostensprung" berezichnet wird, führen . . . Genau ebenso wie die Bildung von überproportionalen Kostenverläufen auf eine Verwechslung der beiden Erscheinungen „Betriebsdegression" und „Größendegression" zurückzuführen ist, so verhält es sich auch mit der Bilfung des sogenannten unbestimmten Kostenverlaufes. Der sogenannte Kostensprung stellt gar keinen wirklichen Kostenverlauf dar, sondern deutet ein „Ueberssrpingen" von einem Unterproportionalen zu einem anderen unterproportionalen Kostenverlauf an,(a. a. O., S. 101.
Nach Schmalenbach versteht man unter „Größendegression" die Aufeinanderfolge zweier oder mehrerer Der gerssionen. Vergl. Schmalenbach, Selbstkostenrechnung usw., a. a. O., S. 67—76.

[3]) Vergl. Moll, Kosten-Kategorien usw., a. a. O.

[4]) Vergl. Kümmel, a. a. O., S. 74 –85; Leis, a. a. O., S. 94—96; Müller, a. a. O., S. 39—55; Steiner, a. a. O., S. 118—120.

wie für die Erkenntnis des Kostengesetzes sehr wichtig ist, fehlt, wenn man von der verhältnismäßig weitgehenden Gliederung der Gesamtkosten in leichtveränderliche, schwerveränderliche und unveränderliche Kostenarten, die Müller aus den Cost ratios der United Typothetae of America übernommen hat.[1]) Andererseits führt Kümmel in seinen Tabellen[2]) eine Aufteilung von Strom-, Betriebsgemein- und Handlungsgemeinkosten zwischen den drei verwendeten Kostenkategorien durch, ohne diese buchmäßige Kostenauflösung bezüglich der Kostenbeeinflussungsfaktoren zu begründen. Aus diesen Gründen wollen wir versuchen, die vom DBV in der Kostenzusammenstellung der Betriebsabrechnung aufgegliederten Kostenarten auf ihre Abhänhigkeit von der Beschäftigung als Kostenbeeinflussungsfaktor vom Standpunkt der Abteilungskalkulation aus zu untersuchen.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist die Einteilung der Gesamtkosten auf ihre Reagibilität zur Beschäftigung nicht ganz einheitlich. Wir folgen der klaren Gliederung, die Hellauer für die Gesamtkosten gibt und übertragen sie gleichfalls auf die Untersuchung der betrieblichen Kosten. Hellauer gliedert die Gesamtkosten in: „fixe (feste) Kosten — variable (veränderliche) Kosten

proportionale — disproportionale

überproportionale — unterproportionale."[3])

Das Wesen der „fixen" oder „festen" Kosten besteht darin, daß sie von zu- oder abnehmender Beschäftigung direkt nicht beeinflußt werden. Die Höhe dieser festen Kostenarten muß jedoch nicht unabänderlich „fest" sein. Durch Veränderungen der Kapazität steigen unter Umständen auch die festen Kosten an. Diese Variation ist für die Kostenarten dieser Kategorie jedoch typisch, sie steigen „sprunghaft" an,[4]) um auf dem neuen Niveau aufs neue zu verharren. Die Kategorie der „proportionalen Kosten" bringt zum Ausdruck, daß die proportionalen Kosten in gleichem Maße wie die Beschäftigung zu- oder abnehmen. Die Kosten steigen hingegen „überproportional", wenn der Kostenzuwachs stärker zunimmt als der Leistungszuwachs. Bei den „unterproportionalen" Kosten steigt die Höhe der Kosten absolut an. Sie unterscheiden sich von den bisher genannten Kostenkategorien dadurch, daß die „unterproportionalen" Kosten bei absolutem Steigen auf die Leistungsmenge bezogen relativ abnehmen, d. h. daß dieselben absolut weniger zu- oder abnehmen als die proportionalen Kosten. Die Bezeichnung unterproportional oder überproportional kennzeichnet die Variation sowohl bei zu- wie bei abnehmender Beschäftigung richtig.

Der DBV legt in seiner Betriebsabrechnung eine andere Gliederung zugrunde.[5]) Im Hinblick auf die Zusammensetzung nach Kostenarten gehören zu der Gruppe „feste Kosten":

---

[1]) Vergl. Müller, a. a. O., S. 48.

[2]) Vergl. Kümmel, a. a. O., S. 80—84.

[3]) Siehe Heallauer, Kalkulation usw., a. a. O., S. 56 ff. Anders Schmalenbach, Selbstkostenrechnung usw. a. a. O., S. 30—43.

[5]) Hellauer bezeichnet diese Stelle, an der die fixen Kosten überproportional anwachsen, mit „Progressionsstufe" und analog bei der Kostensenkung mit „Degressionsstufe"; a. a. O., S. 59. Schmalenbach spricht an dieser Stelle von „Sprungkosten", a. a. O., S. 36. Bei H. Nicklisch, Die Betriebswirtschaft, a. a. O., S. 549 ff. heißt es „Sprungaufwand".

[4]) Der DBV gliedert die betrieblichen Kosten in: Lohnkosten, feste Kosten und veränderl. Kosten.

Gehälter,
Miete und Heizung;
Unternehmerlohn.

Die Gruppe „veränderliche Kosten" umfaßt:

Farbe,
Betriebsmaterial,
Reparaturen,
Energiekosten.

Die Einteilung des DBV besitzt gegenüber der von uns vertretenen Hellauerschen Gliederung den Vorzug der Einfachheit neben dem Nachteil, daß die Art des Kostenverlaufes im Hinblick auf die Proportionalität bezw. Disproportionalität unberücksichtigt bleibt. Beginnen wir unsere Untersuchung mit den Lohnkosten.

1. Lohnkosten

Im Buchdruckgewerbe kann die Kostenart Lohn sowohl als Stück- wie als Zeitlohn anfallen. Vorherrschend ist die Entlohnung im Zeitlohn. Man spricht in diesem Falle von „Gewißgeld-Setzern" im Gegensatz zu den „Berechnern", die im Akkordlohn stehen.

Im Hinblick auf die Beschäftigung finden wir proportionale Lohnkosten, wenn es sich um Berechner handelt. Beim Zeitlohn besteht eine direkte Proportionalität nur zwischen Lohnkosten und Anzahl der Beschäftigten,[1]) besser: zwischen Lohn und Kapazität der Betriebsabteilung.[2]) Auf die Leistungsmengen bezogen sind die Lohnkosten weitgehend fest, da für die Zahlung des Zeitlohnes die Arbeitsstunde und nicht die Leistungsstunde maßgeblich ist. Die Teilbeträge, die für die Leistungszulagen, Ferien oder ähnliches bezahlt werden, verstärken die Tendenz zur Unabhängigkeit der Lohnkosten von der Beschäftigung. Hingegen bewirken die Zuschläge für Ueberstunden ein überproportionales Anwachsen dieser Kostenart. Wir entnehmen hieraus, daß die Höhe der Lohnkosten von verschiedenen Kostenbeeinflussungsfaktoren abhängt.

Die Bedeutung der Anpassungsmöglichkeit von Lohnkosten und Leistungsmenge ist für jede Buchdruckerei sehr wichtig. Zweifellos brauchen die Lohnkosten nicht — vom Standpunkt der Wirtschaftlichkeit müßte man sagen „dürfen" dieselben nicht als schicksalhaft „fix" angesehen und hingenommen werden. Maßgebend für die Angleichung der Kapazität an die fertigzustellende Leistungsmenge ist die Art der „Betriebsführung" hinsichtlich der Dispositionsfähigkeit oder die Elastizität der „Geschäftsführung", den Vertrieb nach den gegebenen Verhältnissen des technischen Betriebes — unter Beachtung der Beschäftigung in den einzelnen Betriebsabteilungen — so zu leiten, daß der Kundenkreis im Hinblick auf die optimale Auftragszusammensetzung bearbeitet werden kann. Dieser Absatzdisposition dürfte heute in der Praxis noch nicht die genügende Aufmerksamkeit geschenkt werden, obwohl die verschiedenen Auftragsarten

[1]) Vergl. Kramer, a. a. O., S. 62.
[2]) Vergl. die Ausführungen a. S. 73—78 dieser Arbeit.

(Kostenträgergruppen, z. B. Akzidenzen, Werke, Zeitungen und Zeitschriften), die Zusammensetzung der Auflagen (wenige große Auflagen bezw. eine große Zahl kleiner Auflagen) und die einzuhaltenden Lieferfristen[1]) die Höhe der Gesamtkosten als Wechselwirkung natürlich auch auf die Einheitskosten vor allem aber auf die Kosten der letzten Leistungsstunde von überragendem Einfluß ist. Die Planung der zukünftigen Verhältnisse nach den Erkenntnissen aus Vergangenheit und Gegenwart, verbunden mit einer realen Marktanalyse und Bearbeitung des Kundenkreises nach den Gegebenheiten des Betriebes, vermag weitgehend den „fixen" oder bei Einlegung von Ueberstunden[2]) „überproportionalen" Verlauf zu mildern.

Tatsächlich sind die Lohnkosten im Verlaufe der Zeit nicht 100%ig fix, wie die Erfahrungen aus der Praxis zeigen.[3]) Die Anordnung von Ueberstunden oder Einstellung neuer Arbeitskräfte bezw. die Verringerung der wöchentlichen Arbeitszeit oder gar die Entlassung von Gefolgschaftsangehörigen können sich teilweise als harte aber nicht immer zu umgehende Maßnahmen für den einzelnen auswirken, um die Kapazität mit Hilfe der Lohnkosten den Leistungsmengen, soweit es geht,anzupassen.

Zusammenfassung: Die Eingliederung der Lohnkosten in die genannten Kostenkategorien ist für den Bereich der Buchdruckerei uneinheitlich. Nur soweit es sich um „Berechner" handelt, die Stücklöhne erhalten, verlaufen die Lohnkosten proportional zur Beschäftigung. Von diesen Ausnahmen abgesehen, vermag eine regelmäßige Reaktion nicht zur Beschäftigung, sondern zur Kapazität (fix) erkannt zu werden. Soweit keine Ueberstundenzuschläge, Leistungszuschläge und anderes vergütet werden, müssen die Lohnkosten als proportional mit der Kapazität schwankende Kosten angesehen werden. Nur unter der Voraussetzung, daß die Kapazitätsausnutzungen zwischenbetrieblich und zeitlich regelmäßig im gleichen Rythmus schwanken, können die Betriebsvergleiche eine einheitliche Reaktion zwischen Lohn und Beschäftigung zum Ausdruck bringen.

2. Feste Kosten

Die in der Betriebsabrechnung herausgestellten festen Kostenarten: Gehälter, Miete und Heizung sowie Unternehmerlohn bieten für die Kostenuntersuchung in Buchdruckereien keine besonderen Probleme. Die „Erneuerungsrücklage", die der DBV anstelle der Abschreibung aus der Kostenzusammenstellung ausschließt, und dieselbe für die Hauptbetriebe gesondert in die Selbstkostenerrechnung der Betriebsabrechnung übernimmt, wollen wir mit zu den festen Kosten rechnen. Die Degression oder Progression dieser festen Kosten ist nicht einheitlich, wenn die einzelnen Kostenarten in Bezug auf die Beschäftigung in jeweils verschieden großen Kapazitäten ihre „Progressionsstufen" aufweisen. So werden die Kosten für Gehälter beim Uebergang vom einschichtigen zum zweischichtigen Betrieb

---

[1]) Vergl. Schmalenbach. a. a. O., S. 76 u. 77 zur Beschleunigungsprogression.
[2]) Die Ueberstundenzuschläge sind im graphischen Gewerbe aus dem Grunde so beachtlich, weil „in vielen Fällen die Ueberstunden zu einer Dauereinrichtung zu werden drohten". Siehe Kramer, a. a. O., S. 60—66.
[3]) Siehe die Fußnote auf Seite 53 dieser Arbeit.

in dem bis dahin unterproportionalen Kostenverlauf auf die Arbeit bezogen eine Progressionsstufe zeigen — sofern eine Vermehrung der Faktoren, Obermaschinenmeister, Korrektoren ... erfolgt — und bei weitersteigender Beschäftigung die unterproportionale Reaktion wieder aufnehmen. Die Höhe der Mietkosten bleibt hiervon unberührt und zeigt von Kapazität zu Kapazität einen auf die Leistungseinheit bezogenen gleichmäßigen unterproportionalen Kostenverlauf ohne Progressionsstufe, solange keine Erweiterung der Räumlichkeiten erfolgt.

Bei welchen Kapazitäten die verschiedenen festen Kostenarten bis zur Grenze ausgenutzt sind bezw. eine Erhöhung eintritt, muß den Untersuchungen der Betriebe von Fall zu Fall überlassen werden. Das bedeutet, daß das Augenmerk ebenso auf die einzelne Kostenart wie auf die gesamte Kostengruppe der festen Kosten zu richten ist, um die optimale Beschäftigung festzustellen.

3. Veränderliche Kosten

Die Einordnung der Farbkosten ist für jeden denkbaren Fall nicht allgemeingültig möglich. In Zeitungsdruckereien und ähnlich spezialisierten Betrieben mit gleichartigen Massenproduktionen liegen die Dinge verhältnismäßig einfach. Die Farbkosten können in diesen Spartenbetrieben weitgehendst als proportionale Kostenstellen-Kosten behandelt werden. Am kompliziertesten dürfte es bei reinen Akzidenzdruckereien sein; denn hier sind immer wieder anders geartete Aufträge fertigzustellen, die den Farbverbrauch und damit auch die Aufwendungen hierfür beeinflussen. Wichtige Beeinflussungsfaktoren sind:

1. Die Art der Drucksache; der Farbverbrauch ist unterschiedlich, wenn es sich um einfachen und glatten Satz ohne Bilder, um Illustrationsdruck, Ein- oder Mehrfarbendruck oder ähnliches handelt.
2. Die Qualität der Arbeit; sie kann ein übernormales Reinigen der Walzen und für die neuen Einfärbungen erhöhten Farbverbrauch bedingen.
3. Die Art des Papiers: einige Papiersorten nehmen sehr viel Farbe an, während andere Papiere nur sehr wenig Farbe annehmen.
4. Die Höhe der Auflage: Der proportionale Beeinflussungsfaktor.
5. Die Art der Auftragzusammensetzung: Wenige Großauflagen oder eine Unzahl von kleinen oder kleinsten Auflagen, die Verwendung einer Farbe, weniger Standard- oder Mischfarben sind weitere Beeinflussungsfaktoren.

Es mag dem graphischen Fachmann überlassen bleiben, dieses technische Problem erschöpfend zu untersuchen. Wir wollten nur zeigen, daß unsere Beschäftigung, die Summe der produktiven Maschinenstunden, nicht der alleinige Kostenbeeinflussungsfaktor ist, der die Höhe der Farbkosten in irgend einer Weise regelmäßig bestimmt. Die Beschäftigung wird ein Hauptfaktor sein aber nicht mehr, sodaß die Farbkosten auf diese Größe bezogen bei einheitlicher Massenproduktion sehr wohl proportional, überproportional — bei qualitativ hoch stehenden Drucksachen, Mehr-Farbendrucken ... und unterproportional — bei verhältnismäßig weniger Fortdruck als Zurichtestunden ... sein können.

Zum kleinen Teil gehören die Hilfsmaterialien zur Betriebsbereitschaft und sind insoweit unabhängig von der Beschäftigung. Für den laufenden Betrieb werden als Kosten praktisch nur die Unterhaltung dieser Materialien bzw. die Anpassung an eine neue Kapazität anfallen. Diese Materialien stellen neben kurzlebigen Gebrauchsgütern Verbrauchsgüter wie Wasch-, Putz- und Schmiermittel dar. Daraus wird ein Steigen der Beschäftigung eine Erhöhung der Materialkosten verursachen, die unterproportional anwächst.

Je nach der Beschaffenheit und dem Alter des technischen Apparates werden die Reparaturen einer ganz bestimmten Wechselwirkung zur Beschäftigung unterliegen. Bei einem Betrieb, der auf die Verwendung alter Maschinen angewiesen ist, werden die Kosten für Reparaturen eher überproportional als proportional zur Beschäftigung verlaufen. Ein moderner, mit neuen Maschinen ausgerüsteter Betrieb hat demgegenüber wesentlich geringere Reparaturkosten aufzuwenden; in weiten Grenzen werden dieselben für den kurzen Beobachtungszeitraum eines Monats etwa auf das erste Drittel der wirtschaftlichen Lebensdauer bezogen, unabhängig von der Beschäftigung verlaufen.

Daß Reparaturen, die eine effektive Werterhöhung darstellen, in der Bilanz zu aktivieren sind und der besseren Vergleichbarkeit und Richtigkeit der Ergebnisse in dieser Betriebsabrechnung nicht als „Nur-Aufwand" der Periode aufgeführt werden sollten, haben wir schon erwähnt. Je nach der Höhe dieser Kostenart und der Zuteilung auf den monatlichen Zeitraum wird ihre Reaktion auf die Aenderungen der Beschäftigung hin aufmerksam zu beachten sein.

Die Energiekosten, Elektrizität, Gas, Brennstoffe und Wasser stellen Verbrauchsgüter dar. Auf die Heizungs- und Lichtkosten wirken nicht nur die Größe der Kapazität sondern der Wechsel der Jahreszeiten maßgeblich ein. Für die monatliche Kostenstellenrechnung handelt es sich also um unregelmäßig variable Kosten. Wird die Kapazität durch Ueberstunden oder Einlegung von Schichten erhöht, so tritt eine hierdurch bedingte Steigerung der Lichtkosten ein, die die Energiekosten auf die Beschäftigung bezogen zunächst überproportional entsprechend der Kapazitätserweiterung doch von der Progressionsstufe an proportional ansteigen lassen. Besondere Kostenvergleiche — inner- und zwischenbetrieblicher Art — werden nicht nur Verlustquellen in diesen Kostenarten aufdecken, sondern vielleicht auch Regelmäßigkeiten zeigen und die Eingruppierung in eine Kostenkategorie ermöglichen. Lediglich die Kraftstromkosten erscheinen proportional zur Beschäftigung, wenn die Anteile von Einrichte- und Fortdruckstunden monatlich gleich sind.

Als Unterhaltungskosten sollen in erster Linie die Kosten für Walzenumguß und Messerschleifen der besonderen Betrachtung nahegelegt und daher ausgesondert werden. Auf die Dauer gesehen, können Beschäftigung und Kostenanfall in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen, wenn die besonderen Verhältnisse des einzelnen Betriebes in Bezug auf Größe und Zusammensetzung der Beschäftigung gleich bleiben. Die Verwendung gleichartiger Papiere ist für die gleichmäßige Abnützung der Schneidmaschinenmesser maßgeblich. Hartpostpapiere greifen den Stahl beispielsweise stärker an als Saugpostpapiere . . . Werden bei

Druckereien die Walzen und Messer bei monatlichen Abständen umgegossen bezw. geschliffen, dann ist hier ohne weitres ein proportionaler Faktor für die periodische Betriebsabrechnung gegeben.
Zum Abschluß der veränderlichen Kosten sind die kleinen Anschaffungen auf ihre etwaige Beeinflussung durch die Beschäftigung zu untersuchen. Der DBV schreibt hierzu:

> „Kleine Anschaffungen sind Holz- und Metallutensilien, Werkzeug und ähnliche Inventargegenstände, die in der kaufmännischen Buchführung infolge ihres geringen Wertes nicht auf dem Inventarkonto aktiviert werden.. eine Grenze zwischen kleinen Anschaffungen, die über Unkosten gebucht werden können und größeren Anschaffungen, die über Inventarkosten laufen, ist durch die Bestimmungen über kurzlebige Wirtschaftsgüter gezogen, in der es heißt, daß Gegenstände im Werte bis zu 200 RM über Unkosten verbucht werden können."[1])

Diese Ausführungen bringen einmal klar zum Ausdruck, daß die Ausgaben für kleine Anschaffungen ihrem Wesen nach keine „Kosten", sondern „Vermögenswerte" sind. Zum anderen wird weiter darauf hingewiesen, daß

> „diese Möglichkeit nicht immer bis zum äußersten auszunutzen "sei, „.. da ein Betrag in Höhe von 200 RM das Betriebsabrechnungsergebnis eines Monats unter Umständen stark verschieben kann."[1])

Vom betriebswirtschaftlichen exakten Standpunkt ist diese Auslegung zu rechtfertigen, wenn die betriebliche Nutzungsdauer der kleinen Anschaffungen den monatlichen Beobachtungszeitraum nicht überdauert; sonst nur, wenn die Kosten des Monats unabhängig von der Leistungsmenge der Periode in so unbeträchtlicher Weise beeinflußt werden, daß der Einblick in die Betriebsgebarung darunter nicht leidet.
Fassen wir die Untersuchung der verschiedenen Kostenarten der betrieblichen Herstellung auf ihre Kostenbeeinflussungsfaktoren zusammen: mit Ausnahme der festen Kosten und der mit Einschränkungen proportionalen Kraftstrom- sowie der unterproportionalen Hilfsmaterialkosten, sind die anderen Kostenarten keineswegs eindeutig in die genannten Kategorien einzuordnen. Wie die Mischung der genannten Kostenarten den Verlauf der Gesamtkosten und Einheitskosten bei schwankender Beschäftigung beeinflußt, soll in den folgenden Abschnitten dargestellt werden.

3. Variation der Gesamtkosten

Die Zusammensetzung der Gesamtkosten aus festen und veränderlichen Kosten weisen Gesetzmäßigkeiten bei schwankender Beschäftigung auf, die durch das Verhältnis von proportionalen zu festen und unterproportionalen Kosten charakterisiert werden.[2])

---

[1]) Siehe Nr. 13 der „Betriebsabrechnung" 1936, S. 52.
[2]) „Es gibt wesentlich proportionale und unterproportionale Kostenarten; solche Kostenarten, die man ihrem dauernden Wesen nach als überproportionale bezeichnen könnte, existieren nicht." Siehe Moll, a. a. O., S. 47. - Damit wird nicht bestritten, daß die Gesamtkosten im Vergleich zur Beschäftigung nicht überproportional anwachsen könnten. Die Ueberproportionalität wird vielmehr nun erst recht gekennzeichnet als „Kosten einer anderen Betriebsart, die eine erhöhte Kapazität besitzt." Siehe Kramer, a. a. O., S. 100.

Mit zunehmender Beschäftigung kommt ein Ausgleich zwischen den verschieden gearteten Kostensummen dahingehend zustande, daß eine Kompensation von proportionalen, festen und unterproportionalen Kostenteilen eine vorwiegend unterproportionale und unter Umständen sogar eine proportionale Reaktion der Gesamtkosten zur Beschäftigung ergibt. Wenn die Gesamtkosten einen derartigen proportionalen Verlauf zeigen, so kann hierdurch klar die Zone der optimalen Kosten erkannt werden. Bezüglich der verschiedenen Kapazitäten einer Buchdruckerei deutet diese Zone auf die optimale Ausnutzung der stets anzustrebenden Kapazität (Optimalkapazität) hin. In der Literatur bezeichnet man diese Zone als „Voll- oder Normalbeschäftigung".[1]) Diese Optimalkapazität kann in den meisten Fällen, wo wirtschaftliche und technische Leistungsfähigkeit divergieren, überschritten werden. Uebersteigt dann die Beschäftigung die volle Ausnutzung der optimalen Kapazität (Vollbeschäftigung der technischen Kapazität) so bezeichnet man diesen Zustand mit „Ueberbeschäftigung", weil hierdurch eine Ueberanstrengung des Betriebes eintritt.[2]) Für die Kostenseite unseres Problems bedeutet das ein überproportionales Anwachsen der Gesamtkosten oder wie Schmalenbach sagt, eine Kostenprogression.[3]) Die Unterproportionalität der Gesamtkosten bis zur Vollbeschäftigung bezeichnet Schmalenbach als Kostendegression.[4])

In der Darstellung der relativen Beschäftigung haben wir erkannt, daß man im Buchdruckgewerbe bei einer reinen Druckerei nicht von der technischen Kapazität allein ausgehen kann, wenn man die Zusammenhänge von Kosten und Beschäftigung verstehen will. Den verschiedenen Kapazitäten entsprechen bestimmte Betriebsdegressionen. Da im Verlaufe der Zeit eine Kapazität einer anderen weicht, haben wir es bei der Buchdruckerei in Wirklichkeit mit einer Größendegression zu tun.[5]) Die Zusammenhänge der Größendegression in der Abteilungskalkulation klar zu erkennen und auszuwerten, bedarf es eines geschulteren Blickes als bei der Auswertung einer Betriebsdegression. Während im Verlaufe einer Betriebsdegression ein und dieselbe Beschäftigung gleiche Kosten aufweist, ist dies bei der Größendegression nicht der Fall. Hier sind die Kosten gleicher Beschäftigung nur dann konstant, wenn die jeweilige Beschäftigung einer gleichen Kapazitätsausnutzung entspricht. Dies ist in der Praxis vielleicht mehr oder weniger oft aber nicht immer der Fall. Diese Schwierigkeit der Auswertung kommen dem Buchdruckereibesitzer zugute, der es versteht, die Kosten seines Betriebes unter Verwendung der Hilfsmittel, die ihm das kaufmännische Rechnungswesen bietet, zu disponieren.[6]) Für lange Zeit wird es sicherlich keine leichte Aufgabe sein und die größten Anforderungen an die Kosten- wie preispolitische Dispositionsfähigkeit des Buchdruckers gestellt werden müssen. Um den verschiedenen Betriebsabteilungen die Leistungsmengen zuteilen zu können, daß dieselben aus dem stark unterproportionalen Kostenverlauf heraus in die Zone der Vollbeschäftigung kommen, geht es nicht ohne kaufmännisch planende

[1]) Vergl. Schmidt, Kalkulation und Preispolitik, S. 121.
[2]) Vergl. Hellauer, Kalkulation usw., a. a. O., S. 67.
[3]) Vergl. Schmalenbach, Selbstkostenrechnung usw., a. a. O., S. 39 f.
[4]) Siehe Schmalenbach, a. a. O., S. 37 ff.
[5]) Vergl. unsere diesbezüglichen Ausführungen auf Seite 79 ff. dieser Arbeit.
[6]) Vgl. Henzel, Der Unternehmer als Disponent seiner Kosten in: „Z. f. B." 1936, Heft 2, S. 139/176.

Dispositionen. Für die Preispolitik kann die Kenntnis der Gesamtkostenvariation aber nur ein Hilfsmittel sein. Genau so klar muß der Buchdruckereibesitzer die Variation der Einheitskosten erkennen, um die richtige dynamische Kalkulation im lauteren Wettbewerb durchführen zu können.

4. Variation der Einheitskosten

Als Einheitskosten sind die Kosten der Leistungseinheit der produktiven Handsatz-, Maschinensatzstunde usw. zu verstehen. Mit der Bezugsgröße der Kosten ändert sich gleichfalls deren Reaktion. Dabei wollen wir im Zusammenhang mit den Einheitskosten die nach Schmalenbach bekannten drei Reaktionserscheinungen zugrunde legen:

„Konstant,
degressiv,
progressiv."[1])

Je Leistungseinheit wirken sich danach die bisherigen Proportionalkosten konstant oder gleichbleibend aus. Mit anderen Worten: in jeder Leistungseinheit ist der Anteil an den proportionalen Kosten wie etwa Stücklöhne gleich groß. Ausgesprochen proportionale Kosten werden bekanntlich in der Betriebsabrechnung nicht herausgestellt. Die am meisten anfallenden Kosten fester und unterproportionaler Reagibilität zur Beschäftigung wirken auf die Leistungseinheit bei zunehmender Beschäftigung degressiv, d. h. abfallend, wobei die unterproportionalen Kosten schwächer degressiv erscheinen als die ersteren. Beobachten wir den Kostenverlauf bei abnehmender Beschäftigung, so reagieren die festen und unterproportionalen Kostenarten entsprechend umgekehrt: progressiv oder ansteigend.[1]) Das Maß der Degression oder Progession hängt für die Einheitskosten davon ab, wie groß der Anteil der festen sowie unterproportionalen Kosten an den Gesamtkosten ist und welcher Punkt der Beschäftigung zum Ausgangspunkt gewählt wird; denn je näher der Punkt an der Vollbeschäftigung liegt, umso kleiner ist der Grad der De- oder Progression.

Die bisherigen Ausführungen zur Gesamtkosten- und Einheitskostenvariation mögen dem Praktiker ohne Zahlenbeispiele vielleicht nur sehr schwer übersehbar sein. Um das Wesentliche besser veranschaulichen zu können, sind nur vier verschiedene Kapazitäten einer Kostenstelle und eine verhältnismäßig gleichmäßige Leistungssteigerung dargestellt worden. In dem täglichen Leben einer Buchdruckerei werden die Kapazitäten im Vergleich zur Leistungsmenge wahrscheinlich elastischer sein, weil letztere nicht wie in unserem Beispiel schwanken. Demzufolge werden auch die Kapazitäten sowie die damit verbundenen Lohnkosten in der Praxis reagibler verlaufen und den Einblick in die tieferen Zusammenhänge dadurch erschweren.

---

[1]) Siehe Hellauer, Kalkulation usw., a. a. O., S. 62.

Beschäftigung i. prod. Stdn.	Kapazität	Lohnkosten	Gesamtkosten	Einheitskosten
500	1	660.—	2000.—	4.—
600	2	845.—	2150.—	3.56
700	2	845.—	2200.—	3.14
750	2	845.—	2240.—	2.99
(750"	3	945.—	2310.—	3.08)
800	3	945.—	2345.—	2.93
850	3	945.—	2395.—	2.82
900	3	945.—	2430.—	2.70
1000	4	1050.—	2500.—	2.50
1050	4	1050.—	2550.—	2.43
1100	5	1105.—	2970.—	2.70

Die Kostentabelle zeigt deutlich, daß die Gesamtkosten im Bereiche einer gleichbleibenden Kapazität mit steigender Beschäftigung zunehmen, wobei die Kosten solange unterproportional steigen, bis die Kapazität voll ausgenutzt und erweitert werden muß. Der „Sprung" von einer Kapazität zur nächsten zeigt einen überproportionalen Verlauf. Man vergleiche beispielsweise die Kostenreihe:

2240.— 2345.— 2395.— 2430.—.

Bei einer gleichmäßigen Erhöhung der Leistungsmenge um 50 Einheiten steigen die Gesamtkosten unterproportional an:

105.— 50.— 35.—.

Diese Erscheinung der Unterproportionalität wird jeweilig unterbrochen, wenn bei der weiteren Erhöhung der Leistungsmenge die Kapazität vergrößert werden muß. Man vergleiche den Uebergang der Kapazitäten von 2 auf 3 auf 4 auf 5. Weil angenommen wird, daß die Leistungszunahme über 1100 hinaus nur durch Erweiterung der technischen Kapazität möglich wird, entspricht die Progression von 2550 auf 2970 der Zone der Ueberbeschäftigung. Die Leistung von 750" bei der Kapazität 3 wurde eingeklammert, um die Wirkung einer Fehldisposition anzuzeigen. Infolge dieser schlechten Disposition sind die Gesamtkosten bei gleicher Leistungsmenge von 750 Einheiten höher, weil die Ausnutzung der Kapazität 3 mit 750 Einheiten gegenüber einer vollen Ausnutzung von 900 Einheiten zu gering ist und dieselbe Leistungsmenge vorteilhafter in der Kapazität 2 fertiggestellt wird.

Die Gesamtkostenvariation ist die Ursache für die Reaktion der Einheitskosten, die durch Division von Gesamtkosten durch Gesamtleistungen berechnet wird. So entspricht die Unterproportionalität der Gesamtkosten der Degression der Einheitskosten bei zunehmender bezw. der Progression der Einheitskosten bei abnehmender Beschäftigun. Die Einheitskosten sind dort am geringsten, wo die Gesamtsumme der festen Kosten bestmöglich ausgenutzt wird; d. h. je größer die Zahl der Einheiten ist, auf die die festen Kosten verteilt werden. In unserem

Beispiel ist dieses Stadium bei einer Leistung von 1050 produktiven Stunden erreicht. Wenn eine Ueberbeanspruchung durch erhöhte Leistung ohne Erweiterungen der Anlagen vorausgesetzt wird, um eine Leistungsmenge von 1100 Einheiten erzielen zu können, so steigen die Gesamtkosten jedoch überproportional an und gleichfalls auch die Einheitskosten, obwohl in diesem Augenblick die Kostenprogression nicht wie bei den bisherigen Leistungserhöhungen von Kapazität 1 auf 2 auf 3 und 4 durch mangelnde Ausnutzung der Lohnkosten (Kapazitätskosten) erklärt werden kann.

Die Zusammenhänge von Kosten und Beschäftigung führten in der Betriebswirtschaftslehre zu wichtigen Erkenntnissen. Darüber hinaus strahlen sie nicht nur auf die Wirtschaftspraxis sondern im nationalsozialistischen Staat gleichfalls auch auf die staatliche Wirtschaftspolitik aus. Im Hinblick auf die Wechselwirkung von Einheitskosten als Durchschnittskosten zur Beschäftigung führt Schmidt sehr richtig und für den Bereich der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe fast richtunggebend das Folgende an:

> „Betrachten wir die Kostenentwicklung pro Stück in der Weise, daß wir von dem Punkte normaler Beschäftigung und geringster Kosten ausgehen, so steigen die Stückkosten sowohl bei Vermehrung wie auch bei Verminderung der Produktion, sie sind also von diesem Standpunkt aus gesehen immer progressiv. Wenn man sich auf den Standpunkt stellt, daß der Konsument normaler Weise nur Kosten der Vollbeschäftigung zu zahlen braucht, so sind die Kostensteigerungen infolge Progression überhaupt keine Kosten"[1])

oder mit eigenen Worten: keine Kosten, die den Konsumenten in Rechnung gestellt werden dürfen.

Voraussetzung dieser Schmidtschen Ausführung ist die Kenntnis der Vollbeschäftigung, die ihn zur sogenannten Staffelkalkulation führt.[2]) Mit der Staffelkalkulation berechnet man die Kosten des letzten Stückes insonderheit von Mengen, die in den Rahmen der Größendegression eingeordnet werden müssen. In diesem Bereich der Größendegressionen muß die einfache Durchschnittskalkulation versagen, weil sie den tatsächlichen Verhältnissen der Kostenschichtungen nicht gerecht werden kann.[3])

Ob man nun mit Hilfe der Staffelkalkulation nach Schmidt oder mit der Betriebswertrechnung nach Schmalenbach[4]) die Schichtungen der Kosten bei schwankender Beschäftigung berechnet, ist weniger wichtig; ausschlaggebend für die Erziehung zur richtigen Kalkulation muß sein, daß jeder Betriebsführer von einer bestimmten Betriebsgröße an dieselben erkennt und deren Bedeutung für die Zu- oder Abnahme der Produktion zu beurteilen weiß. Die Zunahme

[1]) Siehe Schmidt, Kalkulation usw., a. a. O., S. 103.
[2]) Vergl. Schmidt, a.a. O., S. 103 –106. — Vergl. Kramer, Die Staffelkalkulation in Buchdruckereien.
[3]) So schreibt Schmalenbach: das System der Aufteilung auf Einheiten spiegelt eine Proportionalität der Kosten vor, die in Wirklichkeit nicht besteht, a. a. O., S. 29. Noch klarer bringt dies Kramer zum Ausdruck, wenn er sagt: „Bei der Durchschnittskalkulation wird auch im Falle der erweiterten Kapazität jedes Stück mit denselben Kosten belastet, obwohl lediglich die zusätzliche Erzeugnismenge, die ja die Vergrößerung des Betriebes verursacht hat, alleine mit dem besonderen Kostenaufwand für die Kapazitätsausweitung zu belasten ist", a. a. O., S. 20.
[4]) Vergl. Schmalenbach, a. a. O., S. 52—56, Die Grenzkosten und der Betriebswert.

der Produktion kann man als „Beschäftigungszuwachs"[1]) bezeichnen. Wie die Kosten des Beschäftigungszuwachses variieren, wollen wir zum Abschluß des Kapitels Beschäftigung und Kostenvariation aufzeigen.

5. Kostenvariation des Beschäftigungszuwachses

Wenden wir uns zunächst noch der Bedeutung dieser Kostenvariation zu, bevor an Hand eines Beispieles die typischen Reaktionen der Differenzkosten des Beschäftigungszuwachses veranschaulicht werden. Um jede Leistungsmenge mit den geringsten Kosten herstellen zu können, kommt es für jeden Buchdruckereibesitzer darauf an, in jeder Kostenstelle die Kapazität so bereitzustellen, daß die Fertigstellung der Aufträge die volle Ausnutzung derselben beansprucht. Nur in solchen Fällen ist der Anteil an den festen Kosten bei den Einheitskosten am geringsten, wo die Summe der festen Kosten auf die größtmögliche Zahl von Leistungseinheiten aufgeteilt wird. Je größer nun der Anteil der festen Kosten an den Gesamtkosten bei gleichbleibender Kapazität ist, umso weniger steigen die letzteren bei zunehmender Beschäftigung und umso kleiner ist der Kostenzuwachs für die Beschäftigungszunahme. Aus diesem Grund ist es möglich, mit Hilfe der Differenzkosten die Gesamtkosten in feste und veränderliche Kostensummen aufzuteilen und so die Schichtungen der Kosten bei den verschiedenen Leistungsmengen bezw. bei verschiedener Beschäftigung zu durchleuchten. Hieraus folgt die Möglichkeit, den Punkt oder die Zone der geringsten Kosten zu erkennen.

Zur Veranschaulichung der Kostenvariation bedienen wir uns des bekannten Beispiels, das wir nur zu erweitern brauchen:

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
500	660.—	2000.—	—	—	—	—	4.—
600	845.—	2150.—	100	185.—	150.—	1.50	3.56
700	845.—	2200.—	100	—	50.—	1.—	3.14
750	845.—	2240.—	50	—	40.—	—.80	2.99
(751	945.—	2310.—	1	100.—	70.—	70.—	3.08)
800	945.—	2345.—	50	100.—	105.—	2.10	2.93
850	945.—	2395.—	50	—	50.—	1.—	2.82
900	945.—	2430.—	50	—	35.—	—.70	2.70
1000	1050.—	2500.—	100	105.—	70.—	—.70	2.50
1050	1050.—	2550.—	50	—	50.—	1.—	2.43
1100	1105.—	2970.—	50	55.—	420.—	8.40	2.70

Spalte 1 = Beschäftigung in produktiven Stunden gemessen
„ 2 = Lohnkosten
„ 3 = Gesamtkosten

[1]) Vergl. Hellauer, Kalkulation usw., a. a. O., S. 70—73.

Spalte 4 = Leistungszuwachs
„ 5 = Differenz — Lohnkosten
„ 6 = Differenz — Gesamtkosten
„ 7 = Einheitskosten des Beschäftigungszuwachses
„ 8 = Einheitskosten der Gesamtmenge (Durchschnittskosten).

Wie bei gleichbleibender Kapazität die Gesamtkosten unterproportional verlaufen, so nehmen die Differenzkosten absolut ab. Beispielsweise in Kapazität 2

von 150 auf 50 auf 40

in Kapazität 3

von 105 auf 50 auf 35.

Die Einheitskosten des Beschäftigungszuwachses zeigen die Degressionserscheinung gleichfalls an. Zu den entsprechenden Leistungsmengen verlaufen die Einheitskosten des Beschäftigungszuwachses

1.50 1.— —.80 bezw. 2.10 1.— u. —.70.

In diesen Zahlen lernen wir die Kostensummen kennen, die von der zusätzlichen Leistungsmenge verursacht worden sind. Für die Spanne von 600 bis 750 Einheiten heißt das, daß für die Mehrproduktion von 50 produktiven Stunden je Leistungseinheit nicht die durchschnittlichen Kosten in Höhe von

RM 3.56 3.14 oder 2.99, sondern
RM 1.50 1.— oder —.80

tatsächlich verursacht werden. Beobachten wir die Reihe der Einheitskosten des Beschäftigungszuwachses von der kleinsten Beschäftigung bis zur größtmöglichen, so müssen wir feststellen, daß die Zuwachskosten je Leistungseinheit ungleichmäßig zu den Durchschnittskosten verlaufen. Bei der Größendegression liegen die Einheitskosten des Beschäftigungszuwachses bis zur Zone der Vollbeschäftigung unter den Durchschnittskosten mit Unterbrechungen, die mit Kapazitätserweiterungen zusammenhängen, weil dieselben nicht genügend ausgenutzt werden. Erst mit Ueberschreiten der Zone der Vollbeschäftigung wachsen sie progressiv und liegen dabei über den Durchschnittskosten, obwohl die produktiven Kräfte mehr als voll beschäftigt sind. Man vergleiche beispielsweise die folgende Reihe unseres Beispiels:

Spalte 1:	850	900	1000	1050	1100
„ 7:	1.—	0.70	0.70	1.—	8.40
„ 8:	2.82	2.70	2.50	2.43	2.70

„ 1 = Beschäftigung
„ 7 = Einheitskosten des Beschäftstigungszuwachses
„ 8 = Einheitskosten der Gesamtmenge (Durchschnittskosten).

Gerade für die Buchdruckereien ist die Beobachtung dieser Kostenvariation so sehr wichtig, weil der Kaufmann aus dem laufenden Vergleich dieser Größen klar erkennen kann, wie problematisch für die Kostengestaltung der Leitspruch sein kann, wenn man wahllos Aufträge, Aufträge und nochmals Aufträge hereinholen läßt, um möglichst viel Maschinen arbeiten zu sehen. In den Fällen wirkt sich diese Arbeitsbeschaffungspolitik negativ aus, wo die vorhandene Kapazität voll ausgenutzt ist und durch die zusätzlichen Aufträge eine derartige

Kapazitätserweiterung vorgenommen werden muß, daß die Einheitskosten des Beschäftigungszuwachses größer werden als die Durchschnittskosten. Dies kann durch schlechte Ausnutzung der erweiterten Kapazität oder durch Ueberbeanspruchung der Optimalkapazität in der Zone der Ueberbeschäftigung verursacht werden. In unserem Beispiel haben wir wieder eine Fehldisposition in Klammern eingefügt — es handelt sich um die Herstellung von 751 Einheiten in der Kapazität 3 — sowie um die Ueberbeanspruchung der Optimalkapazität durch Uebergang von Kapazität 4 auf 5 und Erzeugung von 1100 Leistungseinheiten. Im Falle der Fehldisposition verursachte der Leistungszuwachs von einer produktiven Stunde Mehr-Kosten von RM 70.— bei regulären Durchschnittskosten in Höhe von RM 3.08,[1]) während im zweiten Falle die Einheitskosten des Beschäftigungszuwachses RM 5.70 höher als die durchschnittlichen Kosten der Gesamtmenge sind. Diese Kostenerhöhung kann bei der Kalkulation zu Durchschnittskosten nicht erkannt werden, sodaß sich die ausschließliche Anwendung der Durchschnittskostenrechnung für den Betrieb als nachteilig erweisen muß.

Aus der Höhe der Einheitskosten des Beschäftigungszuwachses im Vergleich zu denjenigen in der Gesamtmenge können wir den Ausnutzungsgrad der beanspruchten Kapazität sowohl wie auch die Zone der Vollbeschäftigung feststellen. Die Zone der Betriebs- wie der Größendegression liegt solange vor, wie die Einheitskosten des Zuwachses niedriger als die der Gesamtmenge sind. Steigen die ersteren über die durchschnittlichen Kosten der Gesamtmenge, so befindet sich der Betrieb in der Zone der Progression.[2]) Der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen, daß das Minimum der Einheitskosten des Beschäftigungszuwachses vor dem der Durchschnittskosten liegt.[3])

D) Die Auswertung der Betriebsabrechnung

Mit dem Aufbau der Betriebsabrechnung allein ist für die Erziehung zur richtigen Kalkulation und zum wirtschaftlichen Denken nur wenig getan; das Wesentliche erfolgt erst mit Hilfe der Auswertung der Betriebsabrechnung. Die Betriebsabrechnung selbst kann nicht die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes oder die Ordnung im Wettbewerb herbeiführen; wenn die Menschen sich dieser Hilfsmittel nur unzureichend bedienen, ist alle Arbeit zur Aufstellung der Betriebsabrechnung vergeblich. Während der Aufbau der monatlichen Abrechnung in erster Linie eine technische Aufgabe darstellt, weil der DBV die Einheitlichkeit der Durchführung bestimmt, beginnt die eigentliche Aufgabe des Kaufmanns mit der Auswertung. Obwohl die Ergebnisse der Betriebsabrechnung grundsätzlich für den einzelnen Betrieb bestimmt sind, haben die Ziffern der Betriebsabrechnung für die Führung des Buchdruckereigewerbes nicht minder große Bedeutung, um über die Lenkung der betrieblichen Preispolitik und der Förderung des Leistungswettbewerbes die Lage des ganzen Wirtschaftszweiges zu heben. Selbst für die

[1]) Die Bezeichnung „Fehldisposition" wird dadurch begründet, daß die Leistungssteigerung um eine Produktionseinheit noch nicht eine Sprengung der Kapazität hätte herbeiführen müssen.
[2]) Vergl. Moll, a. a. O., S. 53 u. 54.
[3]) Diese Erscheinung ist gleichfalls in unserem Zahlenbeispiel zu erkennen. Vergl. Spalte 7 auf Seite 92 dieser Arbeit. — Vergl. Moll, a. a. O., S. 54 u. 56.

staatliche Wirtschaftspolitik können die Werte der Betriebsabrechnung im übertragenen Sinne sehr wichtig sein, damit die Maßnahmen des Staates nicht auf Mutmaßungen oder Unterlagen von Betrieben angewiesen sind, die je nach der Auswahl — so oder so — ein schiefes Bild von der Wirklichkeit geben müssen.[1]) Nachdem aufgezeigt wurde, daß die Betriebsabrechnung nach drei verschiedenen Seiten ausgewertet werden kann, so geht aus der Zielsetzung der Ogra klar hervor, daß sie sich im Hinblick auf die Erziehung zur richtigen Kalkulation in erster Linie an die einzelbetriebliche Auswertung durch den Betriebsführer oder dessen Mitarbeiter wendet. Der Zielsetzung der Betriebsabrechnung entsprechend sei zunächst die Auswertung in der Kalkulation dargestellt.

I. In der Kalkulation zum lauteren Wettbewerb

Die Hellauer'sche Definition der Kalkulation weist besonders gut auf die Unterschiedlichkeit hin, die zwischen der Kosten- und Preisberechnung besteht.[2]) Im Buchdruckgewerbe wird die Kostenkalkulation eines jeden Auftrages stets nur ein — allerdings sehr wichtiges — Hilfsmittel der Preisstellung als Ausdruck der Preispolitik sein; es ist hierbei gleichgültig, wie die betrieblichen Selbstkosten zum Preisniveau liegen.

Betrachten wir die Betriebsabrechnung ihrem Wesen nach als einer bestimmten Vielheit von Abteilungskalkulationen, so bringen deren Ergebnisse zum Ausdruck, wieviel Kosten in der Periode auf die durchschnittliche produktive Stunde in den einzelnen Hauptabteilungen entfallen. Der Betriebsführer sieht also, wieviel im Durchschnitt der Gesamtmenge die „produktive" Handsatz-, Maschinensatz-, Schnellpressen- oder Tiegeldruckstunde im Monat „gekostet" hat. Soweit die Einzelkalkulationen auf den betriebseigenen Kosten beruhen sollen, müssen die in den einzelnen Betriebsabteilungen je Auftrag benötigten Leistungsstunden mengenmäßig festgestellt und mit den entsprechenden Stundensätzen der Betriebsabrechnung multipliziert werden. Die Einzelkosten für Papier und fremde Arbeiten einschließlich der hierfür besonders berechneten Aufschläge vervollständigen die Kostenkalkulation nach Einbeziehung des Gewinnaufschlages zur Preiskalkulation, sofern die Preishöhe durch die Kosten bestimmt wird.

Eine Einzelkalkulation für 1000 und 2000 Briefblätter im Format Din A 4, einseitig schwarz bedruckt in normaler Ausführung müßte unter Zugrundelegung der betriebseigenen Kosten nach der Betriebsabrechnung etwa wie folgt aussehen:

[1]) Vergl. RKW-Veröffentlichung Nr. 101: „Größere Wirtschaftlichkeit durch geordnetes Rechnungswesen", S. 86.
[2]) Vergl. Hellauer, a. a. O., S. 14. Sie ist auf Seite 43 dieser Arbeit zitiert.

Firma: H. Müller
Art der Arbeit: Briefblätter
Format: 21 × 29,7 cm   Umfang: einseitig   Farbe: schwarz
Ausführung: keine besonderen Angaben

Auflage		1000	2000
Satz: $1\frac{1}{2}$ Stdn. je RM 3.40		5.10	
Zurichtung: $1\frac{1}{4}$ Stdn. je RM 2.90		3.63	8.73
Fortdruck: 1 Stde./2 Stdn. je RM 2.90		2.90	5.80
Fertigmachen: $\frac{1}{2}$ Stde. je RM 2.50		1.25	1.25
Summe der Herstellungskosten		12.85	15.78
(Richtpreise nach Teil IV S. 52		13.20	17.60)
Papier-Format: 43 × 61 cm			
4 Nutzen 1000 Bogen RM 12.—			
Nettoverbrauch 250 „			
Zuschuß 3% 8 „			
Bruttoverbrauch 258 „ (516)		3.10	6.20
Papierpreisaufschlag:		1.55	2.50
Klischees, Galvanos:			
Geschäftsaufschlag:			
	RM	17.53	24.48
(Richtpreise nach Teil IV, S. 52	RM	17.85	26.30)
Angeboten per 1000 Stück mit	RM	18.50	13.75

Bei unserem Beispiel handelt es sich um eine direkte Verwendung der aus der Betriebsabrechnung gewonnenen Stundensätze. Letztere können in der Kalkulation schon aus dem Grunde nur als Hilfsmittel der Preispolitik angesehn werden, weil z. B. in der Druckerei sowie in der Fertigmacherei die Stundensätze für Zurichtung und Fortdruck bezw. für Tisch- und Maschinenarbeit in der Gesamtkalkulation zusammengefaßt sind. Nach den Richtpreisen wie nach der tatsächlichen Kostenverursachung sind dieselben jedoch verschieden zu bewerten, weil beispielsweise während der Zurichtung kaum Energie- und Farbkosten anfallen wie beim Fortdruck, wohingegen Zurichtematerial als spezifische Kosten der Zurichtung anzusehen sind.

Im Vergleich zu den Richtpreisen entspricht der Stundensatz der Handsetzerei zufällig dem Richtpreis, während der einheitliche Satz von RM 2.90 in der Tiegelabteilung dem Richtpreis für die Zurichtung des Maschinenformates 25 × 35 cm entspricht.[1]) Wenn in unserem Falle die Zurichtung mit dem Richtpreis übereinstimmt, so trifft dies für die Fortdruckstundensätze nicht zu. Durch Umrechnung der 1000-Fortdruckpreise nach der verbrauchten Zeit kann festgestellt werden, wie die betriebseigenen Kosten zu den Richtpreisen stehen. Die in unserem Beispiel (eingefügten Richtpreise) dienen lediglich dem Zwecke der Kontrolle der Kostenkalkulation wie als Hilfsmittel zur Preisbestimmung. Nach unserer Anschauung vermögen die Preise im Sinne des lauteren Wettbewerbs „richtig"

[1]) Weshalb die Preisnormen die Zurichtestunde nach der Größe des Formates zwischen RM 2.15 und RM 3.45 schwankend aufführen, kann aus den Ergebnissen der Abteilungskalkulation nicht erkannt werden.

gefunden zu werden, wenn die Kostenseite — an Hand der Betriebsabrechnung — und die Nachfrageseite — an Hand der Richtpreise und des persönlichen Eindruckes bezüglich der Nutzenschätzungen des Kunden — gemeinsam berücksichtigt werden.

Da den Richtpreisen in Fortsetzung der früheren Preispolitik „Preise" für die verschiedenen Auftragarten[1]) oder für bestimmte Arbeitsgänge[2]) nicht dagegen für Tiegel-, Schnellpressendruck und Stereotypie einheitliche Stundensätze, wie sie jeder Betrieb als Ergebnis der Betriebsabrechnung erhält, zugrunde liegen,[3]) bedeutet das eine Erschwerung für die gemeinsame Auswertung von Betriebsabrechnung und Preisnormen zur Durchführung der Erziehung zur Kalkulation und damit auch der Ordnung auf dem Markte; denn je mehr der Buchdrucker „rechnen" muß, um die Einzelkalkulation im Sinne der Ogra „richtig" aufzustellen, umso schwerer wird dem kaufmännisch weniger geschulten Druckereibesitzer die Einordnung in die Ogra gemacht. Die Verwendung anderer Kostenvoranschlagsformulare für die Kalkulation nach Richtpreisen oder nach dem Haustarif wirkt sicherlich in gleicher Richtung. Der Betriebsführer muß stets darauf bedacht sein, daß die Kosten für möglichst sämtliche Arbeiten unter ihrer Nutzschwelle liegen. Je einfacher daher ein Vergleich der betrieblichen Kosten (Stundensätzen) mit den verbandlichen Preisen ist, umso schneller und billiger ist die Durchführung für den Betrieb und damit die Einhaltung der Anordnungen des DBV zur Durchführung der Ogra gegeben. Eine weitere Erschwerung liegt darin, daß die Preisnormen für die „gebräuchlichsten Geschäfts- und Familiendrucksachen" andere Verkaufspreise für Schwarz- oder Buntdruck aufführen können, als wenn die betreffenden Drucksachen nach den Teilen I und III der Preisnormen berechnet werden. Die Preise nach Teil IV der Preisnormen sind differenzierter, als die Berechnung nach Arbeitszeiten oder nach Arbeitsgängen ergibt. Die Höhe und Gestaltung der Richtpreise sind daher auch heute noch weitgehend als Ausdruck der Preispolitik des DBV anzusehen. Nachdem wir uns an anderer Stelle mit der verbandlichen Preispolitik und ihrer Auswirkung für den gesamten Gewerbezweig und teilweise auch für die Volkswirtschaft befassen mußten, stehen die folgenden Ausführungen zur Preispolitik unter dem Gesichtspunkt des einzelnen Betriebes und seiner Stellung zum Markte.

Die jeweilig verschiedenen betrieblichen Verhältnisse, die zu den aufgezeichneten Kostenvariationen führen, sowie die wechselnden Nutzenschätzungen der kaufkräftigen Konsumenten bedingen wie in anderen Wirtschaftszweigen auch im Buchdruckgewerbe eine Elastizität in der Preisgebarung. Für die Einzelkalkulationen ist die Einhaltung bestimmter Grundsätze maßgeblich, die sich nach der Preispolitik des einzelnen Betriebes oder des Gewerbes richten müssen.

> „Zielpunkt der Preispolitik des Unternehmers ist die Errechnung des günstigsten Betriebserfolges durch Vollbeschäftigung,"[4])

sagt Schmidt und trifft damit die Linie der heutigen staatlichen Preispolitik, sodaß der wohl verstandene Eigennutz des Unternehmers durchaus im Rahmen

---

[1]) Vergl. Teil IV der Preisnormen, S. 51—77.
[2]) Vergl. Teil I bis III der Preisnormen, S. 15—50.
[3]) Vergl. die Aufsatzreihe „Richtig rechnen, die Befolgung der Ogra leicht gemacht" im Klimsch 1936/28.
[4]) Siehe Schmidt, Kalkulation und Preispolitik, S. 114. Die Hervorhebung stammt vom Verfasser d.A.

des Gemeinwohls bleibt. Durch die frühere statische Preispolitik lag das Hauptgewicht in der Einhaltung einheitlicher fester Preise, die nicht ohne einschränkende Folgen für die dem Buchdruckgewerbe verfügbare Auftragsdecke bleiben konnte. Genau so falsch wie die starre Einhaltung einer bestimmten Menge zu jedem Preise ist, kann die starre Preisgebarung bei Unterbeschäftigung sein. Die für den Unternehmer allein richtige Preispolitik muß sich auf die Festlegung von Preis und Menge erstrecken, soll der günstigste Betriebserfolg erzielt werden. Dies gilt in gleicher Weise für Gewerbezweige mit Markt- und Kundenproduktion.

Es soll einmal kurz dargestellt werden, in welcher Weise die dynamische Preispolitik für den einzelnen Betrieb im Buchdruckgewerbe ausgelegt werden kann, wenn sich die Preise nach den Kosten bestimmen sollen. Die Beweglichkeit der betrieblichen Preispolitik ist unter dieser Voraussetzung davon abhängig, inwieweit der Markt örtlich wie zeitlich, der Konsumentenkreis, die Auftragsgruppen und die Kalkulationsbasis bei einheitlicher Selbstkostenberechnung für alle Betriebe gleichmäßig geregelt wird.

Die Freizügigkeit der betrieblichen dynamischen Preispolitik im Rahmen der Marktordnung hängt von der Regelung der folgenden Faktoren ab:

a) Markt (örtliche wie zeitliche Begrenzung)
b) Konsumentenkreis (Differenzierung nach Kunden)
c) Auftragsgruppen (Differenzierung der Erzeugnisse)
d) Kalkulationsbasis bei einheitl. Durchführung der Betriebsabrechnung.

Beginnen wir mit der Betrachtung der Kalkulationsbasis bei einheitlicher Selbstkostenberechnung, so wird die Beweglichkeit in der betrieblichen Preisstellung dann am geringsten (statisch?) sein, wenn jeder Betrieb nach den Sollkosten eines Beschäftigungsgrades seine Angebote abgeben muß. Bei einer derartigen Regelung würde die Dynamik der Preise nur vom Markte aus gesehen für den einzelnen Kunden bestehen. Im Betriebe kann man von einer beweglichen Preispolitik erst dann sprechen, wenn der Kalkulator mindestens eine Wahlmöglichkeit hat, welche Kosten, ob Durchschnittskosten, Kosten des Beschäftigungszuwachses oder einer sonstigen Zwischengröße, als Unterlage für die Preiskalkulation im Sinne der Marktordnung Verwendung finden können. Liegt die Beschränkung der Marktordnung aber nur in der Bindung, daß kein irgendwie beteiligter Dritter geschädigt wird, so ist jegliche Kalkulationsbasis verwendbar, soweit die Preisstellung selbst kaufmännisch voll verantwortet werden kann; sei es, um den Gewinn absolut zu erhöhen oder um den Verlust zu vermindern.

Diese weitgehende Auslegung der dynamischen Preispolitik teilt der DBV als Träger der Marktordnung aus gewerbepolitischen Gründen kaum für die betriebliche Preisbildung. Zuvor jedoch noch von den anderen Faktoren, die die Freiheit in der Preiselastizität begrenzen.

Bei den reinen Buchdruckereien ist die Tendenz zur Spezialisierung verhältnismäßig schwach entwickelt. Sehr verbreitet ist hingegen die Kategorie von Buchdruckereien, die im wahren Sinne des Wortes „alle vorkommenden Aufträge" im eigenen Betriebe anfertigen. Diese Verhältnisse haben im Buchdruckgewerbe dazu geführt, daß durch die verbandliche Preispolitik das Bestreben sehr stark fundiert wurde, für eine bestimmte Leistungsgruppe bezw. für alle Arten von

Druckaufträgen zwischenbetrieblich einheitliche nachkontrollierbare Preise einzuhalten. Die betrieblichen Möglichkeiten dynamisch zu kalkulieren, könnten daher bei freibleibender Kalkulationsbasis dahin eingeschränkt werden, daß nur ein Teil der Leistungsgruppen der volldynamischen Preispolitik zugänglich gemacht wird.

Aehnliches gilt für die Begrenzung der Preiselastizität hinsichtlich des Kundenkreises bezw. der örtlichen oder zeitlichen Begrenzung des Marktes. Es ist sehr wohl denkbar, daß es im Interesse des gesamten Gewerbezweiges liegt, mit differenzierten Preisen — als Ausdruck der dynamischen Preispolitik — nur bei einem Teil des Kundenkreises, seien es die guten und bekannten Kunden oder solche aus unverbundenen Märkten, zu arbeiten. Zwischenbetrieblich vertretbare Druckerzeugnisse mit eigener Marktfähigkeit kann man beispielsweise an ausländische Kunden bei Unterbeschäftigung um soviel billiger liefern, als eine evtl. Rücklieferung auf den Inlandmarkt keine Störung des eigenen inländischen Preisniveaus herbeizuführen vermag. Genau so kann man die freie Preisstellung nur zu solchen Zeiten zulassen wollen, die im Jahresrythmus erfahrungsgemäß eine typische Unterbeschäftigung aufweisen.

Trotz der vielen möglichen Einschränkungen, die wir aufzeigten, ist die Preispolitik in jedem Falle „beweglicher" als die frühere DBV-Politik bis zur Marktordnung. Für den wahren Gehalt der dynamischen Preispolitik kommt es also sehr darauf an, welche Auslegung des Wortes „dynamisch" die Durchführung der Kalkulation im lauteren Wettbewerb bestimmen soll.
Da die Marktordnung für den deutschen Markt bestimmt worden ist, steht außer jedem Zweifel, daß mit der Preisgleichheit auf diesem Markte gebrochen werden soll. Wenn nun vergleichbare Leistungen mit Hilfe der Ogra zu jeweils verschiedenen - betriebswirtschaftlich gerechtfertigten — Preisen angeboten werden dürfen, so wird zwangsläufig die im Buchdruckgewerbe seit 1907 aktiv erstrebte Ruhe im Wettbewerb nicht sehr groß sein, sondern jedem Unternehmer zum vollen Einsatz seiner Kräfte und derjenigen seiner Betriebsgemeinschaft zwingen. Sehr weitgehend wird das Ausmaß der Unternehmerinitiative in Anbetracht der typischen handwerkerlichen Geisteshaltung in diesem Gewerbezweig durch die Auslegung des DBV bestimmt. Inwieweit der Leser die Haltung des DBV als Kompromißlösung zwischen dynamischer und statischer Auslegung ansehen mag, soll hier nicht weiter herausgearbeitet werden. Es genügt, wenn wir darauf aufmerksam machen, daß der DBV an die Stelle des Verbandstarifes sogenannte Haustarife an Hand der Betriebsabrechnung setzt. So schreibt beispielsweise der Sachbearbeiter des DBV für betriebswirtschaftliche Fragen, H. A. Krüger, sehr bezeichnend und offen:

> „Jetzt sollen ganz allmählich an die Stelle dieser Verbandstarife die betriebseigenen Selbstkosten treten. Die Betriebe sollen gezwungen werden, Betriebsabrechnung und Selbstkostenermittlungen durchzuführen, . . . um einen eigenen Haustarif aufstellen zu können."[1])

Sofern ein solcher Haustarif niedrigere Preise als die Preisnormen ergibt, wird die Anzeigeerstattung wegen Unterbietung der Richtpreise hinfällig.

[1]) Siehe: Der betriebswirtschaftliche Ausbau usw., a. a. O., S. 116.

Derartige Anzeigen sind von einem Betrieb mit genehmigtem Haustarif nur dann noch einzureichen, wenn selbst dieser niedrigere Tarif noch unterboten werden soll.

Hält man sich das Wesen eines Preistarifes vor Augen, so bedeutet ein derartiger Haustarif für die betriebliche Preispolitik grundsätzlich nichts anderes als ein Verbandstarif; unterschiedlich ist die Höhe der Preise und die örtliche Begrenzung gegenüber dem verbandlichen Tarif. Neuartig ist bei der jetzigen Lösung gegenüber dem DBPT, daß der Haustarif zwei Sätze: „normale" und „äußerste" Preise vorsieht. Insofern hat die statische Preispolitik dem Angriff dynamischer Tendenzen das Feld geräumt.[1]) Die Einführung von Haustarifen ist heute noch eine Ausnahmeerscheinung und darf als solche nicht unerwähnt bleiben, weil diese Wahlmöglichkeit als Ausdruck dynamischer Preispolitik nur wenigen Firmen vorbehalten bleibt.[2])

Wie auf dem Inlandsmarkt ist gleichfalls beim Export die Unterbietung der Richtpreise verpönt. Der DBV hat bestimmt, daß der Geltungsbereich der Richtpreise gleichfalls für den Export zutrifft. So heißt es klar und ohne Zweifel:

> „Auslandsaufträge, die unter den Richtpreisen angeboten oder abgeschlossen werden, sind auf alle Fälle anzeigepflichtig. Die Ogra sieht keinerlei Ausnahmen vor, sodaß hier auch keine andere Handhabung Platz greifen kann."[3])

Wie mag bei dem einzelnen Buchdruckereibesitzer die Beweglichkeit in der Preisgebarung nach der Ogra sein, wenn der DBV als Träger der Marktordnung eine derartig starre Auslegung zum Ausdruck bringt.[4])

Bei allen Erörterungen zur verbandlichen Preisregelung muß man im Buchdruckgewerbe stets bedenken, daß die Preise den Charakter von Mindestpreisen haben. Höhere Preise erzielten in der Regel nur qualitativ hochwertig und pünktlich liefernde Druckereien für künstlerische wie sonstige zwischenbetrieblich unvergleichbare Leistungen. Aus diesen Gründen sieht der DBV in den Richtpreisen die einheitliche Preisuntergrenze für jeden Betrieb, wenn der Gegenbeweis nicht in Gestalt eines Haustarifes erbracht wird. Vor der Aufstellung des Haustarifes vermögen wir daher die Dynamik in der betrieblichen Preispolitik wie in früheren Zeiten nur oberhalb der Richtpreise als „lauter" oder „ehrbar" im Sinne des DBV zu erkennen.

Einer anderen maßgeblichen Stimme zufolge ist im Sinne der Ogra die Preisuntergrenze nicht für das gesamte Gewerbe einheitlich festlegbar. Nach Pilgrim ist die Freiheit in der Preisstellung nur bis zu der betrieblichen Preisuntergrenze

---

[1]) Ueber die Aufstellung von Haustarifen aus der Betriebsabrechnung sind bisher keine Veröffentlichungen erfolgt.

[2]) Die elastische Preisstellung im Wege der anzeigepflichtigen Richtpreisunterschreitung ist in diesem Zusammenhang außer Betracht zu lassen. Sie wird mehr oder weniger als „unlauter" angesehen, weil die reguläre Richtpreisunterbietung in den lauteren Grenzen mit Hilfe des Haustarifes geregelt wird.

[3]) Siehe „Zeitschrift" Nr. 89 vom 6. 12. 35 betr. Auslandsaufträge.

[4]) Wie die betriebswirtschaftlich richtige Auswertung der Betriebsabrechnung unter der Beachtung der dynamischen Preispolitik erfolgen mußte, zum Segen von Betrieb, Gefolgschaft, Familie, Volk und Staat zeigt eine Stimme aus dem Ausland. Man kann nur sagen, „vorbildlich" bringt die Schweizerische Buchdrucker-Zeitung Nr. 44 vom 1. 11. 35 zum Ausdruck, was jeder geschulte Druckereiunternehmer der Ogra entnehmen sollte. Die genannte Zeitung führt u. a. aus: „Man darf überzeugt sein, daß die deutsche Marktregelung, welche bekanntlich die Ueberprüfung der Preise auf ihre betriebswirtschaftliche Gerechtfertigtheit zum Zwecke hat, bei Auslandsaufträgen ein ganz anderes Maß annehmen wird als bei solchen des Inlandes. Denn das Interesse des Betriebsinhabers an der Hereinnahme zusätzlicher Aufträge ist unzweifelhaft auch dasjenige des devisenarmen Staates."

zu gewähren, die den Durchschnittskosten der wirtschaftlichen Vollbeschäftigung, d. h. bei etwa 80—85%iger Ausnutzung der technischen Kapazität entspricht.[1]) Diese Pilgrimsche Auslegung der Ogra scheint deshalb richtig und wichtig zu sein, weil auf diese Weise

1. „der normale Preis . . . (mindestens) . . . der normalen Beschäftigung entspricht" und
2. der Spielraum bis zu dieser Preisuntergrenze dem Grenzbetrieb — das ist der Betrieb mit den höchsten Kosten, der zur Befriedigung der Nachfrage benötigt wird — in normalen Zeiten die volle Beschäftigung ermöglicht.[2])

Immerhin, bei dieser Auslegung bleiben die Betriebe unberücksichtigt, die jenseits des Grenzbetriebes stehen und liquidieren müssen, wenn sie nicht durch Umstellung ihre wirtschaftliche Daseinsberechtigung wiedergewinnen können; ob die notwendige Liquidation sofort oder allmählich, unter Weiterbenutzung der Anlagen vorteilhafter zu geschehen hat,[3]) muß von der Schätzung ausgehen, nach welcher Art der Liquidation mehr erlöst werden kann. Zur Liquidation im Laufe der Weiterproduktion führt Schmidt aus:

> „kann durch die Weiterproduktion mehr verzinst und abgeschrieben werden, so muß der Betrieb aufrecht erhalten werden, denn dann ist der Weiterbetrieb mit Verlust bei jedem Umsatz nichts anderes als eine bewußte Liquidation, die aber nicht durch Zerschlagung des Ganzen erfolgt, sondern durch allmählichen Verkauf im einzelnen."[4])

Aus einem anderen Grunde ist die Pilgrimsche Auffassung vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus betrachtet sehr beachtlich, weil hier von berufseigener Seite und zwar ganz bewußt und mit vollem Recht auf die mengenmäßige Produktionsregelung durch Preisdifferenzierung nach Leistungsgruppen hingewiesen wird. Pilgrim führte beispielsweise das Folgende sehr richtig an:

> „Ein gewisser Spielraum für Preisdifierenzierungen ist auch deshalb erwünscht, weil man immer mehr versucht, durch Preisstellung die Art der hereinzunehmenden Aufträge zu beeinflussen, um die einzelnen Betriebsabteilungen gleichmäßig zu beschäftigen. Ist die Druckerei gut, die Maschinensetzerei dagegen schlecht beschäftigt, so wird eine Dissertation mit viel Satz aber geringer Auflage viel mehr interessieren als ein Nachdruck eines Werkes in hoher Auflage schon von vorhandenen Platten."[5])

Da eine Differenzierung der Preise nach verschiedenen Wirtschaftsgebieten wegen des fehlenden persönlichen Zusammenhanges zwischen Auftraggeber und Drucker verhältnismäßig selten ist und eine Differenzierung nach Leistungsgruppen gleichfalls nicht als genügend wirksam angesehen werden kann, um die notwendig weitgehende Anpassung der Auftragsmengen an die gewünschte Kapazität herbeizuführen, wird als wirksamster Sektor — soweit

[1]) Die Pilgrimsche Auffassung ist einem unveröffentlichten Vortrag entnommen, den P. in Berlin gehalten hat.
[2]) Vergl. Schmidt, a. a. O., S. 134.
[3]) Vergl. Hellauer, a. a. O., S. 132.
[4]) Siehe Schmidt, a. a. O., S. 130.
[5]) Siehe Pilgrim, a. a. O.

man überhaupt nur in einem Sektor der dynamischen Preispolitik im Buchdruckgewerbe freien Lauf lassen will — die Differenzierung nach verschiedenen Abnehmern und zu verschiedenen Vertragsbedingungen anzusehen sein.[1]) Praktisch würde man beispielsweise entweder die bewährten Stammkunden im Rahmen des allgemeinen Produktionsprogramms zur Hereinnahme zusätzlicher Aufträge durch Einräumung von Rabatten bevorzugt berücksichtigen, oder auf einem unverbundenen Markt mit Hilfe differenzierter Preise die Anpassung der Auftragsmengen an die technische oder an die jeweilig bereitgestellte Kapazität anstreben. Der unverbundene Markt kann hier örtlich als bestrittenes bezw. unbestrittenes Gebiet gedacht sein und innerhalb des normalen Absatzgebietes auf die Firmen bezogen werden, die noch nicht zu den Kunden der betreffenden Druckerei zählen.

Als ein anderes Charakteristikum der Unverbundenheit von Absatzmärkten kann im Buchdruckgewerbe auch die Auslese solcher Kostenträgergruppen angesehen werden, die Ausgangspunkt für eine zukünftige Spezialisierung werden kann. Unter allen Umständen muß für die Durchführung der dynamischen Preispolitik mit Hilfe differenzierter Preise stets die Verantwortung übernommen werden können, daß dieselbe nicht nur im Augenblick, sondern auf die Dauer gesehen geeignet ist, den Gewinn des Betriebes zu erhöhen oder einen evtl. unvermeidlichen Verlust zu verringern. Voraussetzung für den Erfolg dieser Preispolitik ist, daß die differenzierten Preise nicht zurück auf die Hauptproduktion strahlen und hier einen Preisdruck verursachen. Denn wenn als Folge dieses Preisdrucks die Nachlässe allgemein eingeräumt würden, müßte der relative Gewinn illusorisch werden und zwangsläufig ein schlechteres Ergebnis die Folge sein.

Im Hinblick auf die Vertragsbedingungen könnte eine Preisdifferenzierung dann berechtigt erscheinen, wenn größere Aufträge durch entsprechend ausgedehnte Lieferfristen für den Betrieb den Charakter von zusätzlichen Aufträgen erhalten. Etwas ähnliches würde der Abschluß eines Werkvertrages[2]) mit einem Großabnehmer sein, wenn die Anfertigung des Jahresbedarfes an Drucksachen wie Formulare und ähnliches einer Unternehmung mit langer Lieferfrist derartig übernommen wird, daß der Betrieb über einen größeren Zeitraum hinaus diese Auftragsmengen planmäßig in den Produktionsgang einschieben kann.

Für die Auswertung der Betriebsabrechnung ist es von entscheidender Bedeutung, welche Ansprüche an die Beweglichkeit der Kostenunterlagen gestellt werden.

Am einfachsten vermag die Betriebsabrechnung die Unterlagen für die auf der Durchschnittskosten-Kalkulation beruhende Preispolitik zu liefern. Es sind die bekannten Stundensätze für die produktive Stunde der Betriebsabteilung. Verlangt die Preispolitik Sollkosten, so geht es nicht ohne eine Anzahl Abrechnungen, die sich nach Möglichkeit mindestens über den Zeitraum eines Jahres erstrecken sollten.[3]) Im Verlaufe dieser Zeit wird die gewünschte Ausnutzung der technischen Kapazität so eingetreten sein, daß man die eigene tatsächliche Kosten-

---

[1]) Vergl. Hellauer, a. a. O., S. 113—143.
[2]) Siehe §§ 631 ff. des BGB.
[3]) Vergl. Steiner, a. a. O., S. 93.

gestaltung nach Ausschaltung zeitlich oder konjunkturell bedingter Störungen zur Berechnung der Kapazitäts-Sollkosten in der Form einer Nachkalkulation verwenden kann; andernfalls muß man sich mit einer Vorkalkulation begnügen, die, soweit es geht, den besonderen Verhältnissen des Betriebes gerecht wird.

Während bisher die gesamten Selbstkosten als Durchschnitts- oder Sollkosten die Unterlagen für die Preispolitik ergaben, kann die Betriebsabrechnung gleichfalls der Preispolitik dienen, die nach dem „Grundsatz der partiellen Deckung" zur Hereinnahme zusätzlicher Aufträge bereit ist, auf Kostenteile bestimmter Art zu verzichten. Da diese Art der Preispolitik ein zweischneidiges Schwert ist und in der Hand von kalkulativ ungeschulten Menschen mehr Unheil als Segen stiften kann, so ist gerade bei dieser Methode kaufmännisch voll verantwortliches Handeln im Rahmen des lauteren Wettbewerbes nicht gefühlsmäßig sondern nur unter Verwendung der Hilfsmittel aus der Betriebsabrechnung denkbar. Diesem Zwecke dient die Berechnung der Preisuntergrenze, bei der es für den Betrieb gleichgültig ist, ob der Auftrag angefertigt wird oder nicht. Uebersteigt der Preis, den man für die zusätzlichen Aufträge erhält, die Preisuntergrenze, so wird immerhin ein „relativer Gewinn"[1]) erzielt, wenn kein absoluter Gewinn im Bereich der Möglichkeit liegt.

Die Berechnung dieser von Fall zu Fall verschiedenen Preisuntergrenzen geschieht am genauesten mit der Schmidt'schen Staffelkalkulation oder nach der Schmalenbach'schen Betriebswertrechnung.[2])

Ist die Notwendigkeit, bis in die Nähe der Preisuntergrenze herunterzugehen, nicht gegeben oder will man dieselbe nicht genau als Einheitskosten des Beschäftigungszuwachses berechnen, so kann man aus der Betriebsabrechnung gleichfalls ausreichende Unterlagen für die Kalkulation zusätzlicher Aufträge nach der buchtechnischen Aufgliederung der Kostengruppen in Lohn, direkte - indirekte Betriebskosten, Erneuerungsrücklage und Kosten der kaufmännischen Verwaltung, erhalten. Die Nichtbeachtung gewisser Kostengruppen, deren Dringlichkeit vom Standpunkt der Liquidität oder der Erneuerung aus am geringsten ist, führt zu geringeren Gesamtkostensummen, die durch die Summe der Leistungsstunde dividiert, zu den verschiedenen Stundensätzen führen, die dem Grundsatz der partiellen Deckung entsprechend einen mehr oder weniger großen Teil der Selbstkosten umfaßt.

Handelt es sich bei der Auswertung der Betriebsabrechnung für die Kalkulation zum lauteren Wettbewerb vornehmlich um drei Punkte:

1. Ermittlung der verschiedensten Preise,
2. Kontrolle der Preisgebarung,
3. Hilfsmittel zur Beurteilung von Schleuderangeboten,

so kann weiterhin durch Ausbau der Auftragssammelbogen festgestellt werden, in welchen Auftragsgruppen die Leistungsfähigkeit der betreffenden Druckerei am größten ist, sodaß durch die Auswertung der Betriebsabrechnung

[1]) Vergl. Walb, Die Erfolgsrechnung privater und öffentlicher Betriebe, a. a. O., S. 423.
[2]) Vergl. Die Kostenvariation des Beschäftigungszuwachses, S. 91 ff.

4. der Betrieb auf die Auftragsgruppen eingestellt werden kann, die zu einer Rentabilitätssteigerung der Buchdruckerei auf Grund rein dispositiver Maßnahmen führen.[1])

Von großer Bedeutung ist die Auswertung der Betriebsabrechnung für den Buchdruckereibesitzer gleichfalls, um die innerbetrieblichen Verhältnisse zu erkennen.

II. Für die Betriebskontrolle

Die einzelbetriebliche Auswertung des Rechnungswesens erstreckt sich für die Betriebskontrolle zeitlich nach zwei Richtungen:

1. auf die Vergangenheit durch Vergleich der in verschiedenen Zeiträumen erstellten Leistungen und aufgewendeten Kosten nach — Arten, — Stellen und Kostenträgergruppen;
2. auf die Disposition von Gegenwart und Zukunft unter Vermeidung subjektiver „Erfahrungen", wenn sichere Unterlagen mit Hilfe der Betriebsabrechnung zur Verfügung stehen.

Die Beobachtung der Kostenarten und Kostenartengruppen läßt im Laufe der Zeit Schwankungen erkennen, die im Hinblick auf die fertiggestellte Leistungsmenge oder anderer Faktoren notwendig und damit begründet sind, oder zur Aufdeckung von Verlustquellen führen, die durch eine mengenmäßige Verschwendung von Gütern oder Dienstleistungen verursacht sind. Der Aufbau der Betriebsabrechnung zeigt als Verbindung von Kostenarten und Kostenstellenrechnung dem auswertenden Druckereibesitzer gleich an, in welchen „Stellen" bezw. in welchen Abteilungen ein übermäßiger Kostenverbrauch abzustellen ist. Zu diesem Zwecke der Auswertung bildet man betriebliche Kennziffern, mit denen die monatlichen Daten verglichen werden müssen, soweit keine zwischenbetrieblichen Normen vorliegen. Die Anordnung der Betriebsabrechnung legt die Beobachtung der folgenden Kennziffern nahe:

1. die gesamten Selbstkosten einer produktiven Stunde,
2. der Lohnanteil „ „ „
3. „ Anteil der festen direkten Betriebskosten einer produkt. Stunde,
4. „ „ „ veränderlichen direkten „ „ „ „
5. „ „ „ indirekten Betriebskosten „ „ „
6. „ „ „ Anteil der Kosten der kfm. Verwaltung „ „

Das Verhältnis von Erneuerungsrücklagen und Reparaturen sollte in den verschiedenen Kostenstellen gleichfalls laufend beobachtet werden, um feststellen zu können, wo die Rationalisierung durch Erneuerung der Anlage am dringendsten einzusetzen hat.

Wie die Kosten müssen auch die Leistungen fortlaufend beobachtet und kontrolliert werden, damit die Aufträge so wirtschaftlich wie möglich erstellt werden. Zu diesem Zwecke gilt es festzustellen, welchen Zeitaufwand die verschiedenen Arbeitsgänge im Durchschnitt benötigen, um neben der Kosten- auch die Leistungskontrolle

[1]) Vergl. Guttzeit, „Branchenmäßige Brtriebsuntersuchungen im Stein- und Offsetdruckgewerbe" in RKW-Nachrichten 1934, Heft 11.

wirksam durchführen zu können. Da in Deutschland keine Leistungsnormen für die verschiedenen Arbeiten vorliegen, wie sie die U.T.A. in den „Production Records"[1] aufgestellt hat, die als Voraussetzung jeder auf den Produktionskosten aufbauenden Preisregelung erforderlich sein müßten, kommt für den einzelnen Betrieb nur der Vergleich der eigenen Daten in den verschiedenen Zeitabschnitten in Frage.

Eine technische Frage, die nur angedeutet werden soll, ist die Durchführung der Auswertung. Sie richtet sich nach den besonderen Auswertungswünschen des einzelnen Betriebes. Zur Ordnung der stets wechselnden Vorgänge im betrieblichen Geschehen bedient man sich entweder absoluter Werte, Relativzahlen[2]) oder graphischer Darstellungen. Maßgeblich für die Anwendung der einen oder anderen Methode ist weitgehend die persönliche Veranlagung des Auswertenden; denn während der eine schneller und lieber mit Zahlen arbeitet, liegt dem anderen die graphische Darstellung besser.

Die Wirtschaftlichkeit einer Buchdruckerei kann sowohl von der Leistungs- wie von der Kostenseite abhängen. Vielleicht sind die Unterschiede in der benötigten Zeit fur einen bestimmten Auftrag viel ausschlaggebender als die Unterschiedlichkeit in den Kosten. Besteht in einem Betriebe eine gute Arbeitsvorbereitung und -Organisation, sodaß jeder Arbeiter nach seiner besonderen Leistungsfähigkeit optimal eingesetzt und die notwendige Auswahl in der Auftragszusammensetzung vorgenommen wird, so kann hier selbstverständlich mit ganz anderem Zeitverbrauch gerechnet werden als bei einem zweiten Betrieb, der die Aufträge hereinnimmt, wie es der Zufall gerade fügt und dieselben im Betriebe gleichfalls ohne Planung verteilen und ausführen läßt. Unter der Berücksichtigung derartiger in der Betriebsführung gründender Verlustquellen sollte man sich nicht wundern, wenn ein Auftrag in einem Betriebe mit 1000 Stunden, in einem anderen Betriebe mit 750 Stunden berechnet wird. Ein Prozentsatz von 30 für die zwischenbetrieblich verschiedene Leistungsfähigkeit ist gleichfalls bei den nordamerikanischen Buchdruckereien festgestellt worden.[3])

Ein Beispiel, das Müller nach einer Veröffentlichung zum „Standard Cost-Finding-System" der U.T.A. veröffentlicht, zeigt, wie durch die Auswertung des Rechnungswesens durch Vergleich von Stunden- und Leistungssätzen eine für das Unternehmen sehr wesentliche Verlustquelle entdeckt werden konnte. Der Betrieb A hatte wesentlich niedrigere Stundenselbstkosten als seine Kollegen, dabei entsprach der Betriebserfolg in keiner Weise seiner günstigen Kostenstruktur. Die Auswertung zeigte schließlich Stundenkosten von Dollar 1.20 bei einer Fortdruckzahl von 800 gegenüber einer leistungsfähigen dritten Buchdruckerei, die Stundenselbstkosten von Dollar 1.50 bei einer Fortdruckzahl von 1300 je Stunde hatte. Aus Kosten und Leistungen ergab sich das folgende Resultat: der mit seinem Gewinn unzufriedene Buchdruckereibesitzer A berechnete für 1000 Drucke an der betreffenden Maschine Dollar 1.50 gegenüber dem genannten Betrieb

[1]) Vergl. H. Müller, a. a. O., S. 207. U.T.A. bedeutet die Vereinigung der amerikanischen Buchdruckereibesitzer.
[2]) Die Bezugnahme der Kosten auf die produktive Stunde schließt die Veränderung aus, die durch die schwankenden Stundenzahlen je Monat erfolgen.
[3]) Vergl. H. Müller, a. a. O., S. 207 ff.

mit höheren Selbstkosten von Dollar 1.15.[1]) Wenn hier von einer Auswertung in Verbindung mit dem zwischenbetrieblichen Vergleich die Rede war, so bietet auch die Auswertung der schwankenden „Istleistung" mit der vom DBV berechneten „Soll-Leistung" Möglichkeiten, um durch laufende Kontrolle eine Senkung der Selbstkosten oder eine Steigerung der Leistung in dieser oder jener Kostenstelle herbeizuführen.

Einen höheren Grad der Auswertung sehen wir in der Verwendung der Betriebsabrechnung zur Gewinnung von Unterlagen für die zukünftige Gestaltung des Be- und Vertriebes. Die Reaktion der Kosten bei schwankender Beschäftigung zeigt nun, wie durch richtige Dispositionen bezüglich der Anpassung der Kapazität an die stets schwankenden Leistungsmengen Kosten eingespart bezw. vergeudet werden können. Unterlagen aus der Praxis zeigen uns, wie sehr der Ausnutzungsgrad der bereitgestellten Kapazitäten schwankt. Es ist selbstverständlich, daß in einer Akzidenz- und Werkdruckerei der Ausnutzungsgrad bei bester Disponierung nie die Gleichmäßigkeit aufweisen wird wie die eines anderen Betriebes, der für seine Leistungen eine Lagermöglichkeit besitzt und dadurch bei ungleichartigen Umsätzen eine gleichmäßige Produktion, eine Produktionsplanung durchführen kann. Immerhin erscheinen uns die Schwankungen der Ausnutzungsgrade nicht unabänderlich zu sein. Sie können durch die Initiative des Betriebsführers weitgehend beeinflußt werden. Gehen wir zunächst einmal davon aus, daß die Kosten für den nächsten Monat als festliegend anzusehen sind. Je nach dem Grad der Ausnutzung dieser festliegenden Kapazität hat die Druckerei verschiedene Möglichkeiten, durch richtige Disponierung entweder die vorhandene Unterbeschäftigung durch differenzierte Preise so zu erhöhen, daß die festgelegte Kapazität voll beschäftigt wird — oder bei voller Beschäftigung der bestimmten Kapazität bei optimaler Ausnutzung der Arbeitsorganisation und Hereinnahme weiterer Arbeiten

1. durch Beeinflussung der Lieferfristen oder
2. durch Weiterleitung der kritischen Leistungsmenge an einen befreundeten Betrieb

die Vollbeschäftigung aufrecht zu erhalten.

Ist die Kapazität nicht als feststehend zu betrachten, so gilt es, die Anpassung der Kosten an die vorliegende oder an die zu erwartende Auftragsmenge durchzuführen. Hierbei gilt es stets zu überblicken, ob und in welchem Grade eine Kapazitätserweiterung bezw. -Einschränkung eingeleitet werden muß. Wenn als Ziel die optimale Ausnutzung der technischen Kapazität zu erstreben ist, so haben wir bei der Darstellung der Kostenvariationen deutlich zeigen können, daß es eine sehr wichtige Aufgabe des Buchdruckereibesitzers ist, durch die Be- und Vertriebspolitik in erster Linie dafür zu sorgen, daß der Betrieb, so wie er bereit steht, unter voller Ausnutzung arbeitet. Es ist wirtschaftlich günstiger, mit geringerer Kapazität voll zu arbeiten, als dieselbe Leistungsmenge in einer größeren Kapazität bei schlechterer Ausnutzung ausführen zu lassen.[2])

[1]) Vergl. H. Müller, a. a. O. S. 207 ff.
[2]) Vergl. die konstruierten Fehldispositionen, die wir bei der Darstellung der Kostenvariationen, S. 89 und 91, einfügten.

Daß diese Ausführungen nicht nur theoretischer Natur, sondern für die Praxis von großer Bedeutung sind, sollen einige Zahlenreihen beweisen. Sie sind aus dem Alltag eines Betriebes entnommen und zum Zwecke der Veröffentlichung in Relativzahlen umgerechnet worden:

Kostenstelle X:

Monat	Beschäftigung	Personalkosten	Leistung	Differenz-Personalkosten
8	540	1120,—		
11	600	850.—	+ 60	— 270.—
7	740	1392.—	+ 140	+ 542.—
12	760	1434.—	+ 20	+ 42.—
9	800	1250.—	+ 40	— 184.—
10	1080	1656.—	+ 280	+ 406.—
Kostenstelle Y:				
8	1035	1850.—		
7	1260	2455.—	+ 225	+ 605.—
11	1495	1899.—	+ 235	— 556.—
12	2210	2745.—	+ 715	+ 846.—
10	2295	3102.—	+ 85	+ 357.—

Da wir in unserer Betrachtung von der Anpassung bezw. Nichtanpassung der Kapazität an die stets wechselnden Leistungsmengen ausgehen, begnügen wir uns mit den wenigen Daten: Monat, Beschäftigung, Personalkosten und die dazu gehörigen Differenzen. Der Wechsel von Personalkosten-Zu- und Abnahme zeigt bei zunehmender Beschäftigung deutlich, wie groß die Abweichungen sind und wieviel „Kosten" nur Ausgaben sind, die nicht für den wirtschaftlichen Zweck der Leistungserstellung sondern für das Risiko aufgewendet wurden, daß vielleicht mit der bisherigen Kapazität der bestehende Auftragsbestand nicht — oder nicht schnell genug— fertiggestellt werden könnte. Sofern es sich bei derartigen Kostenverläufen um die Kostenstelle Handsatz handelt kann ein weiterer Grund für das Auseinanderklaffen von Beschäftigung und Personalkosten darin liegen, daß die Notwendigkeit des Ablegens bei abfallendem Auftragsbestand die Beibehaltung einer größeren Kapazität notwendig macht.

Man darf wohl mit Recht annehmen, daß die Buchdruckereibesitzer dann sehr gern geneigt sind, von der traditionellen Art der Auftragshereinnahme und Fertigstellung abzuweichen, wenn dieselben Monat für Monat sehen, welche Mehrkosten im Zusammenhang mit bestimmten Aufträgen (kleinste Lieferfristen, Teillieferungen u. a.) direkt verursacht werden.

Eine wichtige Aufgabe für die Betriebskontrolle sowie für die innerhalb der Abteilungen zu treffenden Maßnahmen hängt mit der Auswertung der Nachkalkulation (Einzelkalkulation) zusammen, die durch Vergleich mit der Vor-

kalkulation oder mit den Richtpreiſen zur Aufdeckung von Koſten oder Leiſtungsdifferenzen führt. Sei es, daß im Vergleich zu den Richtpreiſen die Stundenſätze im Betrieb zu hoch liegen oder ſei es, daß die Arbeiten im Betriebe zu langſam fertiggeſtellt werden. Da dieſe Auswertung ſehr eng mit dem techniſchen Vorgang der Herſtellung verbunden iſt, kann hier nur der Weg für die Praxis angedeutet werden, der nach dem beſonderen Falle der einzelnen Druckerei beſchritten werden ſollte.

Wenn hier die mannigfaltigen Auswertungsmöglichkeiten der Betriebsabrechnung dargeſtellt wurden, ſo ſoll abſchließend darauf hingewieſen werden, daß die Durchführung der Betriebsabrechnung allein weder den lauteren Wettbewerb noch den wirtſchaftlichen Aufſtieg des Gewerbes herbeiführen kann. Hierzu iſt erforderlich, daß die Betriebsabrechnung regelmäßig in der für den einzelnen Betrieb richtigen Art und Weiſe *ausgewertet* wird.

Schlußwort

Faſſen wir das Ergebnis unſerer Arbeit zuſammen: Die Befreiung der fortſchrittlichen Kräfte im Buchdruckgewerbe von den ehemals ſtarren Bindungen mit Hilfe des Staates ſoll das wirtſchaftspolitiſche Ziel einer Beſchäftigungsvermehrung bei Unterbindung ſpekulativer Preisſteigerungen verwirklichen. Wir haben gezeigt, daß ſich dieſes ſtaatliche Ziel für den Unternehmer — durch Verringerung der Unterbeſchäftigung — wie für den Konſumenten durch eine beweglichere Preisbildung vorteilhaft auswirken kann und ſoll.

Wichtig iſt, daß die freiheitliche Geſtaltung des Wettbewerbes im Rahmen der neuen Wirtſchaftsgeſinnung ſo eingeſchränkt worden iſt, daß Preisunterbietungen wohl auf Grund beſonderer Leiſtungsfähigkeit, nicht aber auf Koſten irgendwie beteiligter Dritter zuläſſig ſind.

Für das Buchdruckgewerbe im beſonderen bedeutet die Marktordnung vor allem die ſtaatliche Hilfe zur Hebung der wirtſchaftlichen Lage. Richtpreiſe, Neuerrichtungs- und Erweiterungsverbot ſind die Mittel, die ſofort das Verhalten der angeſchloſſenen Betriebe im Wettbewerb im Sinne einer organiſchen Geſundung des Gewerbes zu beeinfluſſen vermögen. Die Durchführung der Erziehung zur richtigen Kalkulation und zum wirtſchaftlichen Denken muß als eine Maßnahme angeſehen werden, die auf lange Sicht von größter Bedeutung iſt.

Mit der Marktordnung für das Buchdruckgewerbe iſt der Kampfplatz für den lauteren Wettbewerb ſo offen gehalten, daß der notwendige Ausleſeprozeß mit Hilfe der beweglichen Preispolitik zu Gunſten der wirtſchaftlich leiſtungsfähigen Betriebe eine organiſche Anpaſſung von techniſcher Kapazität und Nachfrage herbeiführen kann. Vor allem erſcheint uns jetzt der Weg frei zu ſein, der durch die Entfaltung der freien Kräfte zu einer Strukturwandlung innerhalb des Buchdruckgewerbes führen ſollte. Nun kann mit Hilfe der Ogra aus Betriebsabrechnung und Leiſtungsſtatiſtik erkannt werden, welche Auftragsgruppen dem einzelnen Betrieb wirtſchaftlich geſehen am beſten liegen.

Der angebliche Gegensatz zwischen Groß- und Kleinbetrieb wird sich als sinnlos erweisen, wenn jeder Betrieb die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit erkannt hat. Der Großbetrieb mit seinen großen Anlagewerten und qualifizierten Kräften richtet sein Hauptaugenmerk notwendig auf große Objekte wie Zeitschriften-, Zeitungs- und Werkdruck. Da die Ausrüstung hierzu beim Kleinbetrieb kaum auszureichen pflegt, steht der Akzidenzdruck bei den kleineren Druckereien im Vordergrund.

Wenn wir im Zusammenhang mit dem Aufbau der Betriebsabrechnung manche Lücke feststellten, weil das Verursachungsprinzip nicht genügende Berücksichtigung fand, so möchten wir in der Weiterentwicklung des bisherigen eine vom DBV als Träger der Marktordnung noch zu lösende Aufgabe sehen. Vor allem sollte man jetzt die praktische Handhabung der Betriebsabrechnung in den Vordergrund der „Erziehungsaufgabe" stellen, damit die Durchführung der Marktordnung nicht auf den mehr oder weniger mechanischen Aufbau der Betriebsabrechnung beschränkt bleibt.

Wir wollen unsere Ausführungen nicht schließen, ohne auf die Gefahr einer Umkehrung der bisherigen Zustände hinzuweisen. Die Leistungsfähigkeit des deutschen Buchdruckgewerbes würde ihren heutigen hohen Stand kaum aufweisen, wenn die vom kaufmännischen Gesichtspunkt aus bisher gebrandmarkte handwerklich-fachmännische Geisteshaltung nicht von so großem Einfluß auf die Gestaltung des verbandlichen und des betrieblichen Lebens gewesen wäre. Die Freude an der guten und schönen Drucksache, die Freude an der wohlgelungenen Arbeit ist vielleicht manchmal so hoch eingeschätzt worden, daß die rein kaufmännische Wertmessung in den Hintergrund trat und von diesem Gesichtspunkt aus auch wohl in den Hintergrund treten mußte. Da das Buchdruckgewerbe nicht nur die Aufgabe der rein mechanischen Vervielfältigung von Bild und Schrift zu erfüllen hat, sondern ebenfalls eine kulturelle Aufgabe wahren muß, ist es für die Buchdruckereibesitzer nicht immer leicht, die Grenze zwischen Kunst und Gewerbe zu finden. Sicherlich kann man sagen, daß der richtige Weg zwischen der uneingeschränkten Gewinnsucht und der hiervon ungetrübten reinen Freude am Werke, liegt. Der Kampf ums Dasein wie die Einordnung in die Volksgemeinschaft zwingt den Betriebsführer, den Einsatz von Arbeit und Kapital so zu gestalten, daß das Betriebsvermögen als Teil des Volksvermögens zum mindesten erhalten bleibt, besser noch vermehrt wird. Wenn diese Erhaltung und Mehrung des Kapitals im lauteren Leistungswettbewerb nur durch die Einschränkung eines gewissen künstlerisch großzügigen Geistes unter Betonung der kaufmännischen Geisteshaltung möglich ist, so muß dieser Weg beschritten werden.

Lebenslauf

Am 21. September 1910 wurde ich in Kettwig an der Ruhr als sechstes Kind und zweiter Sohn des Geschäftsführers Friedrich Wilhelm Alexander Flothmann geboren. Nach Besuch der Volksschule, der „Höheren Stadtschule" und der staatlichen „Fichteschule", einer deutschen Oberschule in Aufbauform, verließ ich dieselbe Ostern 1931 mit dem Reifezeugnis. — Am 1. April 1931 begann ich meine kaufmännisch praktische Tätigkeit bei der Firma F. Flothmann GmbH. in Kettwig und Essen. Neben den allgemeinen Arbeiten, die in einem Druckereikontor anfallen, gehörte vor allem die Betriebskontrolle mit Hilfe der betrieblichen Statistik sowie der Kundenbesuch zu meinem Tätigkeitsbereich. Zuvor wurde ich mit dem kulturellen Sektor der graphischen Produktionsleistungen im Buch- und Zeitschriftenhandel vertraut. — Da mir das wirtschaftswissenschaftliche Studium nicht nur in kaufmännischer Beziehung mein Denken beeinflussen sollte, wanderte ich von Köln, wo ich im Sommersemester 1931 immatrikuliert war, zu Beginn des Wintersemesters 1932/33 nach München zur Universität. Von dort ging es dann in die damals bedrohte deutsche Ostmark nach Königsberg zur Handelshochschule. Seit November 1933 studiere ich nun an der Johann Wolfgang Goethe-Universität zu Frankfurt am Main, wo ich im Februar 1936 die kaufmännische Diplomprüfung ablegte. — Meine betriebswirtschaftliche Ausbildung verdanke ich im besonderen Herrn Prof. Dr. Dr. J. Hellauer, Herrn Prof. Dr. Dr. F. Schmidt, Herrn Prof. Dr. W. Kalveram und Herrn a. o. Prof. Dr. F. Henzel.

Hermann Wirrich Flothmann.